

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GRAZIELA PERRETTO RODRIGUES

**O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE VENDAS NA RELAÇÃO ENTRE
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

CURITIBA

2017

GRAZIELA PERRETTO RODRIGUES

**O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE VENDAS NA RELAÇÃO ENTRE
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná / PPGADM – UFPR, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano Martins.

CURITIBA

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Rodrigues, Graziela Perretto

O efeito mediador da capacidade de vendas na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional / Graziela Perretto Rodrigues. – 2017.

167 f.

Orientador: Tomás Sparano Martins.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2017.

1. Pesquisa de mercado. 2. Administração mercadológica. 3. Vendas - Desempenho. I. Martins, Tomás Sparano. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.83



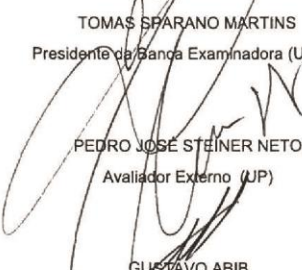
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **GRAZIELA PERRETTO RODRIGUES** intitulada: **"O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE VENDAS NA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL"**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua Aprovação.

CURITIBA, 15 de Fevereiro de 2017.


TOMAS SPARANO MARTINS
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


PEDRO JOSÉ STEINER NETO
Avaliador Externo (UP)


GUSTAVO ABIB
Avaliador Interno (UFPR)

Dedico este trabalho à minha família que sempre apoiou os meus estudos. Em especial, dedico este trabalho ao meu marido, que esteve presente e foi compreensivo durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que me ajudou a superar meus próprios limites e tornar tudo isto possível.

Ao meu marido Marcelo pelo apoio, amor, paciência e compreensão em todos os momentos do desenvolvimento deste trabalho. Obrigada pela sua dedicação e por fazer parte de mais esta conquista.

À minha família, ao meus pais, Ademir e Maria Cecília, e aos meus irmãos, Fabrício e Patrícia, pelo incentivo e carinho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Tomás Sparano Martins pela participação e contribuição constantes, fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Obrigada por toda a compreensão e apoio.

À banca de qualificação, formada pela Prof^a. Dr^a. Simone Regina Didonet e pelo Prof. Dr. Heitor Takashi Kato, pelas contribuições a este trabalho.

Aos demais professores do PPGADM da UFPR que sempre estiveram dispostos a contribuir com este projeto.

Ao Grupo de Pesquisa de Estratégia de Marketing da UFPR pela oportunidade de troca de conhecimentos e pelas sugestões para a realização desta pesquisa.

As colegas de mestrado, pelo apoio e ajuda durante o curso, e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, a minha gratidão.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar o efeito mediador da capacidade de vendas na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. A capacidade de vendas compreende o processo de construção de relacionamento com os clientes e é dividida em duas habilidades: capacidade de vendas pessoal e capacidade de gestão da força de vendas. Já o desempenho organizacional compreende resultados com clientes e financeiros. Para a realização desta pesquisa gestores de empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação foram entrevistados principalmente em eventos e reuniões mensais de associações representativas do setor. Estes gestores foram convidados a responder o questionário via dispositivo móvel ou *tablet* no momento da abordagem. O resultado da coleta de dados foram 223 casos válidos para o teste das hipóteses. Os dados foram analisados com diferentes técnicas estatísticas entre elas estatística descritiva e análise fatorial exploratória, sendo que estas etapas foram executadas no *software* SPSS 18. Para o teste de hipóteses foi realizada uma Modelagem de Equações Estruturais no *software* SMART PLS 3.0 e utilizado o *Process* para teste de mediação dupla no *software* SPSS 18. Os resultados da pesquisa demonstraram que a orientação para o mercado influencia positivamente a capacidade de vendas pessoal e de gestão da força de vendas. A capacidade de vendas quando dividida em vendas pessoal e de gestão da força de vendas exerce influência de maneiras diferentes no desempenho organizacional. A capacidade de vendas pessoal tem impacto direto e positivo somente no desempenho com clientes, enquanto a capacidade de gestão da força de vendas tem um impacto direto e positivo maior no desempenho financeiro, se comparado ao desempenho com clientes. O teste de mediação da capacidade de vendas na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional mostrou que a capacidade de vendas pessoal é mediadora na relação entre orientação para o mercado e desempenho com clientes, enquanto a capacidade de gestão da força de vendas é mediadora na relação entre orientação para o mercado e desempenho financeiro. Com estes resultados, conclui-se que a capacidade de vendas quando dividida em competências individuais e gerenciais contribui para desempenhos distintos nas organizações, financeiros ou com clientes. Este resultado reforça a perspectiva na qual a capacidade de vendas é dividida em duas, em habilidades individuais com clientes e habilidades de gestão da força de vendas. Desta maneira, esta pesquisa permitiu explorar o conceito de capacidade de vendas com maior profundidade. Na prática, esta pesquisa mostra aos gestores em quais atividades a organização pode investir, em habilidades mais pessoais ou de gestão, para se obter desempenho com clientes ou financeiro.

Palavras-Chaves: orientação para o mercado, capacidade de vendas, capacidade de vendas pessoal, capacidade de gestão da força de vendas, desempenho financeiro, desempenho com clientes.

ABSTRACT

The purpose of this research is to verify the mediating effect of sales capability on the relationship between market orientation and organizational performance. Sales capability is the process of building customer relationships and is divided into two skills: personal selling capability and sales force management capability. Organizational performance includes customer and financial results. To conduct this research, the managers of companies in the Brazilian Information and Communication Technology (ICT) industry were interviewed in the principle events and meetings that occur monthly at representative associations of the ICT sector. These managers were asked to answer the survey via mobile or tablet devices during the research period. The result of the data collection was 223 valid cases for the hypotheses test. The data was analyzed with different statistical techniques including descriptive statistics and exploratory factorial analysis, and these techniques were performed in SPSS 18 software. For the hypothesis test the SMART PLS 3.0 software was used to perform the Structural Equation Modeling, and the macro Process in SPSS 18 software was used for the mediating tests. The results demonstrated that market orientation positively influences personal selling capability and sales force management skills. The sales capability when divided into personal sales and sales force management influences organizational performance in different ways. Personal selling capability has a direct and a positive influence in customer performance, while a sales force management capability has a direct and a positive impact in financial performance higher than the impact in customer performance. The test of a mediating effect of sales capability on the relationship between market orientation and organizational performance showed that personal selling capability mediates the relationship between market orientation and customer performance, and a sales force management capability mediates the relationship between market orientation and financial performance. With these results, it is concluded that a sales capability when divided into individual and managerial skills contributes to different performances in ICT companies, this performance is financial or customer based. The results strengthen the perspective that sales capability is divided in two dimensions, individual skills with customers and sales force management skills. In this way, this research allows the managers to explore which activities they can invest in within organization, that is, in more personal or managerial skills to achieve customer or financial performance.

Keywords: market orientation, sales capability, personal selling capability, sales force management capability, financial performance, customer performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CONCEITO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	31
FIGURA 2 – QUADRO CONCEITUAL DA META-ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO	35
FIGURA 3 – MODELO CONCEITUAL PROPOSTO PELOS AUTORES WANG E MIAO (2015).....	37
FIGURA 4 – CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS	40
FIGURA 5 – QUADRO CONCEITUAL SOBRE MARKETING E DESEMPENHO NOS NEGÓCIOS	43
FIGURA 6 – RESULTADO DO MODELO DE EQUAÇÃO ESTRUTURAL	48
FIGURA 7 – MODELO TEÓRICO	64
FIGURA 8 – TESTE DE HIPÓTESES REPRESENTADO NO MODELO	122
FIGURA 9 – TESTE DE HIPÓTESES COM MEDIAÇÃO REPRESENTADA NO MODELO.....	127

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTRUTURA DO TRABALHO	26
QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DA EMPRESA DO SEBRAE POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	72
QUADRO 3 – NÚMERO DE INDICADORES DA ESCALA DE CADA CONSTRUTO	74
QUADRO 4 – RESUMO DA VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS	75
QUADRO 5 – RESUMO DA COLETA DE DADOS	83
QUADRO 6 – ATIVIDADES DO SETOR DE TIC NA CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS – CNAE 2.0.....	92

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – MERCADO TOTAL DE TIC NO BRASIL EM 2014 (US\$ MILHÕES) ...	95
TABELA 2 – PRINCIPAIS INDICADORES DO MERCADO BRASILEIRO DE SOFTWARE E SERVIÇOS EM 2014 (US\$ MILHÕES)	96
TABELA 3 – LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA.....	97
TABELA 4 – TIPO E PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA.....	98
TABELA 5 – TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA NO SETOR DE TIC	98
TABELA 6 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELAS EMPRESAS DA AMOSTRA DE ACORDO COM O CNAE 2.0	99
TABELA 7 – SETORES DA ECONOMIA DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	99
TABELA 8 – NÚMERO DE CLIENTES DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	100
TABELA 9 – CARGOS OCUPADOS PELOS RESPONDENTES DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	100
TABELA 10 – TEMPO DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES DAS EMPRESAS DA AMOSTRA NO SETOR DE TIC	100
TABELA 11 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	102
TABELA 12 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE CAPACIDADE DE VENDAS PESSOAL.....	103
TABELA 13 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE CAPACIDADE DE GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS	103
TABELA 14 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO COM CLIENTES	104
TABELA 15 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO FINANCEIRO	104
TABELA 16 – RESULTADO DA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	105
TABELA 17 – COMUNALIDADES DOS ITENS DA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	106
TABELA 18 – COMUNALIDADES DOS ITENS E MATRIZ ROTACIONADA DA SEGUNDA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	106
TABELA 19 – COMUNALIDADES DOS ITENS E MATRIZ ROTACIONADA DA TERCEIRA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	107

TABELA 20 – COMUNALIDADES DOS ITENS E MATRIZ ROTACIONADA DA QUARTA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	108
TABELA 21 – RESULTADO DA AFE: CAPACIDADE DE VENDAS PESSOAL	111
TABELA 22 – COMUNALIDADES DOS ITENS AFE: CAPACIDADE DE VENDAS PESSOAL	111
TABELA 23 – RESULTADO DA AFE: CAPACIDADE DE GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS	112
TABELA 24 – COMUNALIDADES DOS ITENS E MATRIZ ROTACIONADA DA AFE: CAPACIDADE DE GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS	113
TABELA 25 – RESULTADO DA AFE: DESEMPENHO COM CLIENTES.....	114
TABELA 26 – COMUNALIDADES DOS ITENS AFE: DESEMPENHO COM CLIENTES.....	114
TABELA 27 - RESULTADO DA AFE: DESEMPENHO FINANCEIRO	115
TABELA 28 – COMUNALIDADES DOS ITENS AFE: DESEMPENHO FINANCEIRO	115
TABELA 29 – CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS	116
TABELA 30 – OUTERLOADINGS.....	117
TABELA 31 – VALIDADE CONVERGENTE E CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS	121
TABELA 32 – VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL- LARCKER	122
TABELA 33 – TESTE DE HIPÓTESES.....	122
TABELA 34 – EFEITO VARIÁVEL INDEPENDENTE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA VARIÁVEL DEPENDENTE DESEMPENHO COM CLIENTES.....	126
TABELA 35 – EFEITO VARIÁVEL INDEPENDENTE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA VARIÁVEL DEPENDENTE DESEMPENHO FINANCEIRO	127

LISTA DE SIGLAS

ABES	- Associação Brasileira de Empresas de Software
ACATE	- Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia
AFE	- Análise Fatorial Exploratória
ASSESPRO	- Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação
AVE	- Variância Média Extraída
B2B	- <i>Business-to-Business</i>
B2C	- <i>Business-to-Consumer</i>
BNDES	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRASSCOM	- Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação
CB-SEM	- Modelagem de Equação Estrutural baseado em Covariância
CELTA	- Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas
CNAE	- Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CR	- Confiabilidade Composta
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
CVP	- Capacidade de Vendas Pessoal
DCL	- Desempenho com Clientes
DFI	- Desempenho Financeiro
ESPM	- Escola Superior de Propaganda e Marketing
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
FISL	- Fórum Internacional de Software Livre
GFV	- Capacidade de Gestão da Força de Vendas
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KMO	- <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
NPD	- Desenvolvimento de Novos Produtos
OCDE	- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OM	- Orientação para o Mercado
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PIA	- Pesquisa Industrial Anual
PIB	- Produto Interno Bruto
PLS	- <i>Partial Least Squares</i> (Minímos Quadrados Parciais)

PMEs	- Pequenas e Médias Empresas
PUC-PR	- Pontifícia Universidade Católica do Paraná
PUC-RS	- Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
R ²	- Coeficiente de Determinação de Pearson
ROA	- Retorno sobre Ativos
ROI	- Retorno sobre o Investimento
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEM	- <i>Structural Equation Modeling</i> (Modelagem de Equação Estrutural)
SIDRA	- Sistema IBGE de Recuperação Automática
SPSS	- <i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TECNOPUC	- Parque Científico e Tecnológico da PUC-RS
TI	- Tecnologia da Informação
TIC	- Tecnologia da Informação e Comunicação
UFSC	- Universidade Federal de Santa Catarina
VBR	- Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	21
1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA	23
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	27
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	27
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	30
2.3 CAPACIDADE DE MARKETING	38
2.3.1 Capacidade de Vendas	44
2.3.1.1 Capacidade de Vendas Pessoal	49
2.3.1.2 Capacidade de Gestão da Força de Vendas.....	50
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	51
2.5 RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	58
2.5.1 Orientação para o Mercado e Capacidade de Vendas.....	58
2.5.2 Capacidade de Vendas e Desempenho	59
2.5.3 Orientação para o Mercado, Capacidade de Vendas e Desempenho	60
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1 HIPÓTESES DE PESQUISA	65
3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS	66
3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	69
3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA	70
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	71
3.6 COLETA DE DADOS	73
3.6.1 Instrumento de coleta de dados	73
3.6.2 Pré-teste.....	78
3.6.3 Estratégia de Coleta de Dados.....	79
3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	84
3.7.1 Purificação da base de dados	84

3.7.2 Teste de normalidade dos dados e avaliação de <i>outliers</i>	85
3.7.3 Estatística descritiva dos dados	86
3.7.4 Análise Fatorial Exploratória (AFE)	86
3.7.5 Teste de confiabilidade das escalas.....	88
3.7.6 Teste das hipóteses	88
4 CONTEXTO – SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)	92
4.1 DADOS DO SETOR DE TIC	93
4.2 EMPRESAS DO SETOR DE TIC	95
4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	97
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	101
5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA O TESTE DAS HIPÓTESES.....	101
5.1.1 Análise descritiva dos dados	101
5.1.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)	105
5.1.3 Teste de confiabilidade das escalas.....	116
5.2 TESTE DAS HIPÓTESES.....	116
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	129
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	137
6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	139
6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	141
6.4 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	141
REFERÊNCIAS.....	143
APÊNDICE 1 - ESCALA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (NARVER; SLATER, 1990)	152
APÊNDICE 2 - ESCALA CAPACIDADE DE VENDAS (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016)	154
APÊNDICE 3 - ESCALA DESEMPENHO COM CLIENTES (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; NGO; O’CASS, 2012) E DESEMPENHO FINANCEIRO (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; CRUZ-GONZÁLEZ et al., 2015)	156
APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO – 1ª VERSÃO	158
APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO – VERSÃO FINAL.....	163

1 INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho é a capacidade de vendas das organizações e suas relações com a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. A capacidade de vendas é conceituada como um processo composto por diferentes atividades, desde aquelas voltadas à gestão da área de vendas até a abordagem de clientes pela equipe de vendas. Todas estas atividades juntas têm como objetivo construir relacionamento com clientes para atingir os objetivos organizacionais. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

A compreensão da capacidade de vendas é importante devido a diferentes motivos, um deles é que os resultados desta habilidade de vender são visíveis em métricas de desempenho de curto prazo como, por exemplo, o crescimento das vendas. Outro motivo essencial é que as atividades da área de vendas compreendem também as estratégias que visam relacionamento com os clientes e estas são de longo prazo, pois compreendem um processo mais amplo composto por diferentes tarefas com o objetivo de gerar valor para o cliente. (CRAVENS et al., 1993; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001; HOMBURG et al., 2015).

Apesar da importância das atividades de vendas para os resultados organizacionais, há poucos estudos na literatura sobre o tema que estudam estas atividades como uma capacidade, ou seja, como uma habilidade da organização de executar as tarefas de vendas na perspectiva do marketing. (KRUSH et al., 2013; SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). As atividades de vendas vistas como uma capacidade ou uma habilidade organizacional combinam os recursos, por meio de rotinas e processos, para desempenhar as atividades do mix de marketing. (VORHIES; MORGAN, 2005; NGO; O'CASS, 2012).

Há na literatura uma discussão da necessidade de estudar a integração entre as áreas de vendas e marketing, pois são duas áreas complementares e importantes para obter desempenho e vantagem competitiva. Além disso, tanto as estratégias que guiam as atividades de vendas quanto as estratégias de marketing devem estar de acordo com a mesma orientação estratégica empresarial. (GUENZI; TROILO, 2006; HOMBURG et al., 2015).

A orientação estratégica abordada nesta pesquisa é a orientação para o mercado e esta compreende atividades geradas pela cultura organizacional. A

orientação para o mercado tem em suas atividades de marketing a aquisição da informação de clientes e concorrentes, pois visa uma criação coordenada de valor para estes clientes. É então uma orientação estratégica que utiliza a informação de mercado para o seu desenvolvimento (NARVER; SLATER, 1990), ou seja, a informação é utilizada para atingir o objetivo de criar valor para o cliente.

A orientação para o mercado se relaciona com vendas, pois a força de vendas realiza suas tarefas na fronteira da organização e, assim, precisa de um direcionamento, ou seja, de uma orientação estratégica para desenvolver a habilidade de vender. (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; RAPP; AGNIHOTRI; BAKER, 2011). A equipe de vendas é orientada para desenvolver as capacidades de gestão de vendas e de relacionamento com o cliente de acordo com as informações de clientes e concorrentes obtidas no mercado. (MORGAN, 2012).

Neste contexto, Guenzi e Troilo (2006) reforçam a importância da capacidade de vender, pois esta contribui para o desenvolvimento de empresas orientadas para o mercado. Sendo que a capacidade de vendas e a orientação para o mercado juntas visam melhorar o desempenho organizacional. Este resultado empresarial pode ser analisado financeiramente e com foco na construção de relacionamento com clientes. (CRAVENS et al., 1993; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001).

Ao relacionar a orientação para o mercado com a capacidade de vendas pretende-se gerar novos conhecimentos para os gestores direcionarem os seus recursos e tornarem-se mais efetivos em suas atividades de vendas. Do ponto de vista gerencial este entendimento da influência da orientação para o mercado no desempenho é importante, pois é preciso entender quais habilidades esta orientação estratégica desenvolve e quais os tipos de desempenho que a empresa pode ter ao desenvolver uma orientação para o mercado efetiva. É ainda preciso investigar as práticas mais comuns relacionadas a estas atividades em diferentes contextos. Neste sentido o objetivo é averiguar se a mesma orientação estratégica tem o mesmo impacto em diferentes setores e em economias também distintas, pois diferentes países têm características culturais típicas e por isso nem sempre a mesma atividade vai ter o mesmo comportamento e os mesmos resultados. (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). Desta maneira, as relações entre capacidade de vendas, orientação para o mercado e desempenho organizacional devem ser mais exploradas.

Esta pesquisa tem como objetivo compreender melhor a capacidade de vendas e por ser um estudo sobre uma capacidade de marketing em específico torna-

se relevante, pois há uma demanda na literatura por estudos mais peculiares. (MORGAN, 2012). O desenvolvimento de uma pesquisa sobre uma capacidade específica ajuda a compreender as capacidades de marketing em geral, assim como auxilia no entendimento genérico da maneira que estas capacidades de marketing contribuem para o alcance dos objetivos das empresas. (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009).

A capacidade de vendas foi escolhida porque diariamente as empresas vendem produtos e serviços, mas apesar de as atividades de vendas serem comuns e rotineiras no dia a dia, apresentam uma série de desafios. Um deles é que o contexto dinâmico do mercado atual faz com que a concorrência seja mais intensa e difusa. Assim como os vendedores, fornecedores, *stakeholders* e compradores em geral têm mais acesso à informação qualificada e imediata tornando processo decisório mais criterioso. (RODRIGUEZ; AJJAN; PETERSON, 2016). Outro motivo para estudar a capacidade de vendas é porque essa contribui diretamente para o desempenho organizacional (CRAVENS et al., 1993; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001; HOMBURG et al., 2015) e assim podem ser melhor investigadas para verificar a sua efetividade nestes resultados. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Em relação a capacidade de vendas encontra-se muitos estudos em diferentes temas, como por exemplo a integração entre marketing e vendas e/ou gestão de vendas (BIEMANS; BRENCIC; MALSHE, 2010; HOMBURG et al., 2015; GUENZI; BALDAUF; PANAGOPOULOS, 2014; CHEN; PENG; HUNG, 2015), no entanto, percebe-se que a grande maioria dos estudos tem como foco principal o indivíduo ou a equipe de vendas. (WANG; MIAO, 2015; KUMAR; SUNDER; LEONE, 2014; ALBERS; RAMAN; LEE, 2015; CRON; BALDAUF; LEIGH, 2014). E esta pesquisa visa verificar vendas como uma capacidade organizacional na perspectiva do marketing. Esta visão das atividades como uma capacidade é ainda pouco explorada (KRUSH et al., 2013; SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016) e precisa ser mais desenvolvida pois as habilidades de vendas compreendem um processo mais amplo dividido em habilidades individuais e gerenciais (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016), além do fato de que as atividades de vendas devem atender uma série de desafios no mercado. (RODRIGUEZ; AJJAN; PETERSON, 2016).

Apesar de ter um consenso na literatura que a capacidade de vendas, por ser uma capacidade de marketing, deve contribuir para o desempenho organizacional

(VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; NGO; O'CASS; 2012), há ainda a necessidade de entender melhor quais são os resultados de cada uma das atividades de vendas, sejam elas individuais ou gerenciais (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). E para verificar estes resultados é indispensável compreender o desenvolvimento das atividades de vendas a partir de uma orientação estratégica, no caso desta pesquisa, a orientação para o mercado. (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; GUENZI; TROILO, 2006).

A equipe de vendas trabalha no dia a dia em contato com clientes e concorrentes e assim geram informações de mercado. Estas informações podem ser utilizadas pelas empresas para auxiliar no desenvolvimento de atividades de gestão e de relacionamento com os clientes (DAY, 1994; MORGAN, 2012), ou seja, a capacidade de vendas estão relacionadas com a orientação para o mercado. Esta orientação para o mercado e as capacidades de marketing no geral, nas quais uma delas é a capacidade de vendas, podem ser recursos utilizados pela empresa que juntos contribuem para o desempenho superior. (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). Desta forma, mais estudos são necessários para verificar especificamente quais os tipos de capacidades e orientações estratégicas podem ser utilizados em conjunto (BAKER; SINKULA, 1999), bem como entender o uso e desenvolvimento destes recursos organizacionais, que ajudam a construir e implementar o conhecimento de mercado de uma empresa (GUENZI; TROILO, 2006), por isso nesta pesquisa é proposto o estudo da relação entre orientação para o mercado, capacidade de vendas e desempenho organizacional.

Com base nos conceitos brevemente apresentados, em resumo este trabalho visa contribuir para a teoria de marketing ao: aprofundar o entendimento sobre uma capacidade de marketing em específico (MORGAN, 2012), explorar o conceito de capacidade de vendas como um processo dividido em habilidades individuais e gerenciais (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016), investigar os resultados organizacionais desta capacidade de vendas, e por último, visa contribuir para a teoria ao analisar a relação entre capacidade de vendas, orientação para o mercado e desempenho organizacional.

Na prática esta pesquisa visa proporcionar conhecimentos para as empresas obterem melhores resultados em relação as suas atividades de vendas, tanto no curto quanto no longo prazo, assim como auxiliar os gestores no uso dos recursos de

marketing para serem mais efetivos, como a capacidade de vendas e a orientação para o mercado, mostrando quais direcionamentos e habilidades devem ser desenvolvidas pela empresa nas atividades do dia a dia.

Para realizar estas contribuições para a teoria e a prática de marketing, esta pesquisa será aplicada em empresas B2B (*business-to-business*), que são aquelas que realizam negócios entre empresas. Nesse contexto B2B estudos sobre a orientação para o mercado e a capacidade de vendas mostram que ambas são importantes para os resultados organizacionais (CHANG, 2014; WEITZ; BRADFORD, 1999), principalmente em mercados que há alta competitividade. (DAY, 1994).

Há vários setores competitivos na economia, mas um que depende da atuação da equipe de vendas para atender a esta competitividade é o setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) (BRASSCOM, 2016), pois neste setor há empresas que desenvolvem soluções de *hardware*, *software* e serviços, sendo que estas soluções e serviços são incorporadas por praticamente todos os setores da economia (BRASSCOM, 2013), o que mostra que estas empresas do setor de TIC atuam em sua maioria em um contexto B2B. Desta maneira as empresas precisam então desenvolver relacionamentos entre empresas a partir de atividades de vendas. (CHANG, 2014; WEITZ; BRADFORD, 1999).

Com base nos parágrafos anteriores formulou-se o problema de pesquisa, que é apresentado na próxima seção. Na sequência serão apresentados os objetivos do trabalho, geral e específicos; e as justificativas teórica e prática desta pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A proposta é investigar a seguinte questão de pesquisa:

Qual é o efeito da mediação da capacidade de vendas na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional?

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos que pretendem guiar o desenvolvimento deste trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar o efeito mediador da capacidade de vendas na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar a influência da orientação para o mercado na capacidade de vendas (pessoal e de gestão da força de vendas).
- b) Verificar a influência da capacidade de vendas (pessoal e de gestão da força de vendas) no desempenho (com clientes e financeiro).
- c) Verificar a influência da capacidade de vendas (pessoal e de gestão da força de vendas) como mediadora na relação entre orientação para o mercado e desempenho (com clientes e financeiro).

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Este trabalho enfatiza a capacidade de vendas que é uma das capacidades de marketing das empresas. (VORHIES; MORGAN, 2005). Entender esta capacidade de vendas em específico justifica-se teoricamente, pois é importante para a literatura de marketing para ajudar na compreensão das capacidades de marketing em geral. (MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009; MORGAN, 2012). Com este estudo mais aprofundado da capacidade de vendas, pretende-se complementar os estudos atuais sobre capacidades de marketing.

Este estudo sobre a capacidade de vendas em específico, justifica-se por diferentes motivos. Um deles é que esta capacidade é essencial para as organizações devido ao fato de ser um processo que contribui para os resultados organizacionais. Uma vez que é um processo, esta capacidade de vendas compreende diferentes atividades e rotinas organizacionais que juntas são desenvolvidas de uma maneira única e assim essas assumem muitas vezes um papel estratégico na empresa, pois desenvolvem habilidades individuais e gerenciais diferenciadas para a empresa vencer os desafios de vender no mercado. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001; RODRIGUEZ; AJJAN; PETERSON, 2016).

Outra razão para este estudo específico da habilidade de vender na perspectiva do marketing é que a capacidade de vendas não visa somente resolver uma transação momentânea, mas tem como objetivo criar e manter relacionamento com os clientes e desta maneira obter uma vantagem competitiva. (RAPP; AGNIHOTRI; BAKER, 2011). Este relacionamento com clientes é realizado pelo vendedor, porém tem uma série de atividades gerenciais que contribuem para este processo de construção de relacionamento. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Apesar de a capacidade de vendas ser muitas vezes estratégica para as empresas terem destaque no mercado e também contribuir para os resultados financeiros e com clientes da organização (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001), mais estudos podem ser desenvolvidos explorando as atividades de vendas como um processo mais amplo. Desta maneira estes estudos podem contribuir para a literatura de marketing ao investigar as características da capacidade de vendas, tanto da capacidade de venda pessoal, no papel individual dos membros da equipe vendas, quanto em relação aos recursos de gerenciamento desta força de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

A capacidade de vendas, como uma capacidade de marketing, compreende uma habilidade para desempenhar as atividades de marketing (VORHIES; MORGAN, 2005; NGO; O'CASS, 2012), sendo que um item fundamental utilizado no desenvolvimento desta habilidade de vender é a informação. Uma organização em um primeiro momento, busca a informação para compreendê-la e, posteriormente, para tomar as decisões na organização que sejam mais adequadas ao mercado. (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Desta maneira a capacidade de vendas se relaciona com a orientação para o mercado, pois ambas trabalham com informações do mercado, seja para orientar uma estratégia ou para desenvolver uma habilidade. A capacidade de vendas relaciona-se também com a orientação para o mercado para compreender a influência desta orientação estratégica no desenvolvimento de diferentes capacidades organizacionais. (BAKER; SINKULA, 1999; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; RAPP; AGNIHOTRI; BAKER, 2011).

A orientação para o mercado é um conceito muito utilizado na área de marketing por ser uma orientação estratégica que contribui para o desempenho organizacional (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NAVAR; SLATER, 1990, SLATER; NARVER, 1994a), e para melhor compreender estes resultados das organizações é preciso explorar a relação entre orientação para o mercado e desempenho.

(SMIRNOVA et al., 2011). As organizações geralmente são orientadas para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990), sendo que aquelas que melhor entenderem e interpretarem o mercado que atuam, geram um desempenho financeiro superior e podem desenvolver uma vantagem competitiva verdadeira. (DAY, 1994; HUNT; MORGAN, 1995).

Deste modo, fundamenta-se o uso da orientação para o mercado no problema proposto, pois mesmo existindo estudos sobre o tema, ainda falta explicação do processo pelo qual a orientação para o mercado contribui para o desempenho, isto é, o entendimento de qual capacidade contribui para esta relação. (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

Este trabalho também se justifica uma vez que são necessários mais estudos para investigar o impacto da capacidade de vendas em diferentes tipos de resultados organizacionais. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Em relação ao desempenho serão investigados os resultados financeiros e com clientes, pois as vendas trabalham não só com o retorno em volume de vendas e participação de mercado, mas com atividades para a satisfação e construção de relacionamento com os clientes. (CRAVENS et al., 1993; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001).

Em resumo, esta pesquisa é teoricamente relevante pois explora uma capacidade de marketing em específico (MORGAN, 2012), no caso a capacidade de vendas, que é uma atividade estratégica para as empresas. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001). Esta capacidade de vendas ajudará no entendimento do processo de como a orientação para o mercado contribui para o desempenho (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009) e também irá contribuir com conhecimentos sobre o impacto desta capacidade em diferentes tipos de desempenho. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Deste modo esta pesquisa visa contribuir para o entendimento do processo da influência da orientação para o mercado na capacidade de vendas, assim como o impacto desta capacidade no desempenho financeiro e com clientes.

1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

A compreensão da capacidade de vendas é importante para as organizações pois, apesar das atividades de vendas serem comuns nas empresas, ainda falta um

entendimento melhor das práticas relacionadas ao tema. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Encontra-se estudos sobre a integração e resultados dos departamentos de marketing e de vendas (BIEMANS; BRENCIC; MALSHE, 2010; HOMBURG et al., 2015), controle e gestão de vendas (GUENZI; BALDAUF; PANAGOPOULOS, 2014; CHEN; PENG; HUNG, 2015), capacidades de marketing e de vendas relacionadas ao desempenho com foco no cliente e na marca das empresas. (SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014). Estes exemplos mostram que vendas é uma área funcional comum das organizações, porém ainda não há um entendimento aprofundado das atividades de vendas do dia a dia e como estas atividades podem ser gerenciadas para as empresas alcançarem melhores resultados.

Verifica-se ainda que há mais estudos com foco na habilidade da equipe de vendas, com foco no indivíduo, ou seja, no papel do vendedor que compõe a força de vendas e não no processo gerencial. Alguns estudos, por exemplo, destacam a criatividade da força de vendas (WANG; MIAO, 2015), a formação e os incentivos da força de vendas (KUMAR; SUNDER; LEONE, 2014), modelos de comportamento da força de vendas (ALBERS; RAMAN; LEE, 2015) e estratégias da força de vendas. (CRON; BALDAUF; LEIGH, 2014).

Na literatura encontra-se poucos estudos que exploram as habilidades individuais e gerenciais juntas, porém ainda são necessárias mais pesquisas para um melhor entendimento desta capacidade de vendas. (KRUSH et al., 2013; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Esta pesquisa busca complementar os estudos e assim melhor compreender a capacidade de vendas como um todo, verificando não só as características da equipe de vendas, mas outros itens que também são importantes para trazer resultados em vendas, como as atividades de gestão desta força de vendas.

Este estudo justifica-se na prática pois visa compreender com mais profundidade esta capacidade de vender com o objetivo de ajudar as empresas a obterem melhores resultados no curto e no longo prazo. A área de vendas exerce uma função primária nas empresas que gera receitas e os resultados de suas atividades são facilmente visíveis em métricas de desempenho de curto prazo, tais como o crescimento das vendas. No entanto as atividades de vendas que estão relacionadas com clientes e visam maior relacionamento com estes clientes são mais difíceis de serem desenvolvidas, pois compreendem todo o processo de gerar valor para o

cliente, sendo que estes processos contribuem para resultados na organização ao longo do tempo. (HOMBURG et al., 2015).

Esta proposta considera a capacidade de vendas uma habilidade tanto individual do vendedor quanto da gestão da força de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Estas habilidades são compostas por uma série de atividades que os gestores podem desenvolver para obterem melhores resultados em vendas e com clientes. Assim o gestor pode compreender estas atividades voltadas mais para o indivíduo ou para a gestão para direcionar seus recursos e desenvolver estas habilidades, seja com recursos voltados mais para o indivíduo ou mesmo para a gestão da força de vendas.

Com este conhecimento, os gestores podem então direcionar melhor os seus recursos para serem mais efetivos em vendas, e por isso acredita-se que os gestores podem gerenciar as atividades do dia a dia que estão envolvidas com o desenvolvimento das habilidades da organização em vendas entre empresas.

Da mesma forma, os gestores esperam que a capacidade de vendas contribua para resultados positivos em empresas mais orientadas para o mercado, pois estas tendem a trabalhar melhor com a informação obtida no ambiente externo. Do ponto de vista gerencial esta compreensão do impacto da orientação para o mercado no desempenho é vital. (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Em resumo, este estudo pretende contribuir para as empresas terem melhores resultados no curto e no longo prazo em relação as suas atividades de vendas quando influenciadas pela orientação para o mercado. Do mesmo modo esta pesquisa visa mostrar aos gestores quais habilidades de venda deve desenvolver (individual ou gerencial) para obter melhor desempenho. Com este conhecimento, os gestores podem melhor direcionar os seus recursos para serem mais efetivos nas vendas para obter melhores resultados financeiros e com clientes.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O QUADRO 1 mostra a estrutura deste trabalho de uma maneira resumida.

QUADRO 1 – ESTRUTURA DO TRABALHO

SEÇÃO	CONTEÚDO
1. Introdução	Apresentação do tema e as discussões iniciais, com os principais conceitos. São apresentados: o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas teórica e prática. A seção é finalizada com a exposição da estrutura do trabalho.
2. Referencial Teórico	Mostra os conceitos e os estudos mais recentes sobre cada um dos construtos que fazem parte do problema de pesquisa, que são a orientação para o mercado, a capacidade de vendas e o desempenho organizacional, além de expor a teoria de estratégia de suporte a estes conceitos. A seção ainda conta com a fundamentação das hipóteses de pesquisa a partir das relações entre os construtos.
3. Procedimentos Metodológicos	Nesta seção há uma descrição de como será realizado este trabalho, com os seguintes itens: hipóteses de pesquisa, definição dos termos, classificação e delineamento da pesquisa, caracterização da amostra, técnicas de coleta e análise de dados.
4. Contexto – Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)	Mostra as características e atividades das empresas do setor, assim como indicadores e dados do mercado brasileiro de TIC, além de apresentar a amostra desta pesquisa.
5. Apresentação e Discussão dos Resultados	Nesta seção são relatados os resultados da preparação dos dados para o teste de hipóteses assim como o teste de hipóteses em si. Ainda é realizada uma discussão sobre os resultados apresentados.
6. Conclusões e Considerações Finais	Por fim, serão apresentadas as conclusões e considerações finais desta pesquisa, as contribuições teóricas e gerenciais, assim como as limitações para a realização deste estudo e sugestões de pesquisas futuras.

FONTE: A Autora (2017).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste referencial teórico é apresentar os conceitos sobre cada um dos construtos discutidos neste trabalho, que são: a orientação para o mercado, a capacidade de vendas e o desempenho organizacional. Será exposta também uma teoria de estratégia de suporte a estes conceitos que é a Visão Baseada em Recursos (VBR). Após a apresentação dos principais conceitos serão apresentadas as relações entre eles para a fundamentação das hipóteses de pesquisa.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Na literatura de estratégia a principal questão a ser respondida é como as empresas geram e sustentam uma vantagem competitiva. (DAY, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A definição de estratégia começa a tomar uma forma mais consistente nos estudos organizacionais com as discussões de Porter (1979), este autor explica que o surgimento do conceito de estratégia está relacionado ao fato de existir um setor competitivo. Uma outra perspectiva de estratégia, com um foco diferente do estudo anterior de Porter (1979), é a VBR que discute como uma empresa gera uma vantagem competitiva por meio do uso e controle dos seus recursos organizacionais em um ambiente competitivo. (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984).

A VBR é uma perspectiva que utiliza como base as ideias de Penrose (1959), que vê as empresas como um conjunto de recursos, sendo que estes recursos ao serem heterogêneos contribuem para o sucesso organizacional. A heterogeneidade de recursos é então um conceito utilizado como base na VBR. Esta perspectiva também utiliza como referência o artigo de Wernerfelt (1984) que discute a barreira de entrada de recursos. Este autor afirma que as empresas precisam encontrar e controlar os recursos chaves como uma barreira de entrada a outros competidores no mesmo mercado.

Para uma empresa ter uma vantagem competitiva sustentável, ela deve utilizar os recursos apropriados, sendo que estes recursos devem ser controlados pelas empresas ou até mesmo não devem ser acessíveis para os demais competidores do mercado. Por isso, as organizações devem buscar recursos que

combinem com aqueles que já possuem e que de preferência não estejam muito disponíveis aos outros competidores. (WERNERFELT, 1984).

Barney (1991) consolida as ideias de Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) na perspectiva da VBR ao argumentar que uma vantagem competitiva sustentável será encontrada na raridade, no valor, na imitação imperfeita e na não substituição de recursos, sendo que estes devem ser controlados pela organização.

Segundo Barney (1991) os recursos são todos os ativos, capacidades, processos, informações e conhecimentos organizacionais controlados pela empresa, bem como é por meio destes recursos que uma empresa será capaz de implementar estratégias e aumentar a sua eficiência.

O artigo de Barney (1991) demonstra como os recursos sustentam uma vantagem competitiva. O autor parte da premissa que os recursos são heterogêneos e imóveis e argumenta que os recursos devem ter as seguintes características: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. Valiosos pois ajudam a organização a desenvolver oportunidades; raros quando são difíceis de serem obtidos pelos concorrentes do mesmo setor; imperfeitamente imitáveis se os competidores não conseguem imitar os recursos; e não substituíveis se os concorrentes não conseguem substituir o recurso por algo similar para implementar uma mesma estratégia.

Uma vantagem competitiva ocorre quando a empresa agrega valor à sua estratégia e a implementa de maneira não simultânea com os outros competidores no mercado de atuação. Assim ao se tornar pioneira na utilização de um recurso a empresa tem uma vantagem competitiva quando esse é valioso e raro. Entretanto esta vantagem competitiva é temporária, uma vez que um concorrente pode com o tempo imitar este recurso e este ainda pode ser substituído no mercado por outros similares. (BARNEY, 1991).

Uma vantagem competitiva é obtida quando a estratégia é implementada e nenhum competidor tem a capacidade de duplicar os benefícios desta estratégia posteriormente, pois os recursos utilizados são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e de difícil substituição. (BARNEY, 1991).

Após estas primeiras definições Barney (1997) apresenta o framework VRIO para análise de recursos. Este modelo sustenta que uma empresa ao explorar um recurso (valioso, raro, difícil de imitar e de substituir) gera um desempenho superior e uma vantagem competitiva sustentada somente quando tiver a capacidade para

explorar esses recursos. A capacidade da empresa de explorar recursos VRIO é então um requisito para a empresa obter vantagem competitiva sustentável.

Em relação ao marketing a aplicação de recursos é similar a perspectiva da VBR, pois os recursos são as capacidades e competências alocadas na área de marketing que tem como objetivo gerar uma vantagem competitiva. Grant (1996), por exemplo, relaciona as capacidades de marketing com vantagem competitiva. O autor argumenta que as capacidades que utilizam conhecimento não são fáceis de serem imitadas e por isso podem fornecer uma vantagem competitiva sustentável.

Srivastava, Fahey e Christensen (2001) discutem como os recursos, os ativos e as capacidades da empresa, fazem parte de processos de marketing voltados ao mercado. O propósito destes processos é de entregar valor superior aos clientes e obter uma vantagem competitiva. A aplicação da VBR no marketing pode auxiliar a identificar os recursos específicos do marketing sobre a perspectiva dos atributos da VBR, como difíceis de imitar, raros, valiosos e não substituíveis.

O que há em comum nos pressupostos da VBR e na perspectiva do marketing é o entendimento da utilização dos recursos para criar e sustentar valor para os *stakeholders* da organização. (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001). Devido a este ponto em comum da VBR e do marketing são encontrados na literatura estudos da área de marketing que utilizam como base os pressupostos da VBR em relação aos temas abordados deste trabalho, como exemplo sobre capacidades de marketing (VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, VORHIES; MASON, 2009; MORGAN, SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009; NGO; O'CASS, 2012; KRUSH et al., 2013) e orientação para o mercado. (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Com base nos argumentos apresentados, acredita-se que a VBR é uma teoria de suporte para esta pesquisa, pois é uma perspectiva que permitirá a compreensão da combinação de recursos em busca de um desempenho organizacional superior. Nesta pesquisa os recursos de marketing investigados são a capacidade de vendas e a orientação para o mercado. Estes dois recursos juntos podem ajudar as empresas a desenvolverem uma vantagem competitiva sustentável.

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A orientação para o mercado está relacionada ao desenvolvimento do próprio conceito de marketing (DRUCKER, 1954) e a discussão deste conceito surge em meados da década de oitenta quando os gestores buscam compreender os resultados das empresas no mercado, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes para melhor satisfazê-los. (DESHPANDÉ, 1999; DAY; WENSLEY, 1988). Alguns termos como centrado no cliente e foco no cliente também já foram utilizados como sinônimos de orientação para o mercado, pois a ideia de organizar as atividades organizacionais em torno do entendimento do que os clientes necessitam não é recente. (DESHPANDÉ, 1999).

Algumas das primeiras abordagens sobre a orientação para o mercado sugerem a definição do conceito desta orientação estratégica como os estudos dos autores Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990).

Kohli e Jaworski (1990), por exemplo, relacionam o conceito da orientação para o mercado com a implementação do conceito de marketing. Definem a orientação para o mercado como uma série de comportamentos e atividades organizacionais com foco na inteligência, ao gerar e disseminar a informação para conseguir responder ao mercado. Já os autores Narver e Slater (1990) apresentaram um conceito da orientação para o mercado e a sua relação com o desempenho nos negócios.

Para Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado é gerada pela cultura da empresa e é formada por três dimensões comportamentais: a orientação para o cliente, a orientação para a concorrência e a coordenação interfuncional.

As três dimensões que compõem a orientação de mercado juntas compreendem as atividades de marketing de aquisição e disseminação da informação e da criação coordenada de valor para o cliente. A orientação para o cliente e a orientação para o concorrente correspondem às atividades que estão envolvidas na aquisição de informações sobre os consumidores e competidores com foco no ambiente externo. Já a terceira dimensão, que é a coordenação interfuncional, utiliza as informações levantadas de clientes e da concorrência e compreende os esforços de diferentes departamentos da organização para criar valor superior para os clientes, e por isso tem foco nas atividades e processos desenvolvidos internamente entre as áreas funcionais. (NARVER; SLATER, 1990).

FIGURA 1 – CONCEITO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



FONTE: Adaptada de Narver e Slater (1990).

Reid, Luxton e Mavondo (2005) ao estudar a orientação para o mercado com outra orientação estratégica (orientação para a marca) complementam o estudo de Narver e Slater (1990) ao mostrar definições das três dimensões que compõem a orientação para o mercado. Para os autores a orientação para o cliente é vista como o direcionamento das atividades de receber e atender os comentários e reclamações dos clientes, de oferecer um serviço de pós-venda, avaliar periodicamente os valores dos produtos e serviços e mensurar os níveis de satisfação do consumidor. Já a orientação para a concorrência é responsável por direcionar e acompanhar regularmente as atividades dos concorrentes, pela coleta e pelo uso de informações de mercado para desenvolver os planos de marketing, usando a força de vendas para monitorar e reportar as atividades do concorrente. E, por fim, a coordenação interfuncional, que ao assumir uma abordagem interna da organização, tem o objetivo de compartilhar informações de mercado entre os departamentos e áreas funcionais, para o envolvimento de todos os departamentos na preparação dos planos de negócios e estratégias, integrando as atividades e possibilitando a avaliação conjunta das necessidades dos clientes. (REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

Narver e Slater (1990) além de definir as dimensões da orientação para o mercado, argumentam que no geral a orientação para o mercado é uma orientação

estratégica relevante em diferentes mercados, com negócios em diversos segmentos, de produtos *commodities* ou não, e sugerem que novas pesquisas devem ser feitas sobre estratégias de como aumentar e manter uma orientação para o mercado em diferentes mercados. Além disso mostram que o foco empresarial deve ser no lucro, ou seja, desenvolve-se uma orientação para o cliente, para o concorrente e uma coordenação interfuncional para atingir resultados no longo prazo.

Após estas primeiras abordagens sobre a orientação para o mercado, continuou a relevância teórica deste tema, pois é uma orientação estratégica que contribui para o desempenho organizacional (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; SLATER; NARVER, 1994b), com um efeito positivo nos resultados das organizações tanto no curto quanto no longo prazo. (KUMAR et al., 2011). E ainda a orientação para o mercado é aplicável em empresas voltadas aos consumidores (B2C - *Business to Consumer*) e negócios entre empresas (B2B), ou seja, em todas as organizações, independentemente do tamanho, escopo ou indústria. (LIAO et al., 2011).

Além de gerar desempenho em diferentes tipos e tamanhos de empresas, a orientação para o mercado é uma maneira adicional e distinta de gerar uma vantagem competitiva sustentável, pois não é de fácil construção pelas organizações e necessita de uma série de atividades para o seu desenvolvimento (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SLATER; NARVER, 1994a), ou seja, todas as empresas são em menor ou maior grau orientadas para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990), porém a orientação para o mercado pode ser construída de uma maneira única para criar uma vantagem competitiva sustentável. (KOHLI; JAWORSKI, 1990; SLATER; NARVER, 1994a).

Esta pesquisa segue o conceito de orientação para o mercado do artigo de Narver e Slater (1990), pois este está relacionado com a cultura organizacional que orienta o desenvolvimento de capacidades, ou seja, ao se orientar ao cliente, ao concorrente e a processos internos a empresa desenvolve habilidades internas. (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

Os mesmos autores reforçam o papel cultural da orientação para o mercado em estudos posteriores. Argumentam que uma empresa é orientada para o mercado quando sua cultura é sistemática e totalmente comprometida com a criação contínua de valor superior para o cliente. Uma oportunidade de negócios terá sucesso quando todos os membros da organização reconhecerem que podem contribuir na criação de valor para o cliente, quando estão motivados e habilitados a fazê-lo. A orientação para

o mercado é então uma cultura que concentra seus esforços na criação de valor para o cliente e permite que isso aconteça. (SLATER; NAVER, 1994b).

Slater e Narver (1994a) verificam em outra pesquisa se o ambiente competitivo afeta a força da relação entre orientação para o mercado e desempenho e ainda se o ambiente competitivo influencia o foco da orientação de mercado, isto é, se há uma maior ênfase na análise do cliente em relação à análise da concorrência ou vice-versa. Os resultados encontrados em seus estudos fornecem um suporte muito limitado para um papel moderador para o ambiente competitivo na relação entre orientação para o mercado e desempenho. Concluem que os benefícios de uma orientação para o mercado para uma organização são de longo prazo e as condições ambientais são muitas vezes transitórias. Assim, a empresa tem benefícios ao ser orientada para o mercado, apesar de possíveis efeitos moderadores das condições ambientais de curto prazo.

Outros autores relacionam a orientação para o mercado enfatizando o foco no cliente, como os estudos de Deshpandé e Farley (1998) que definem a orientação para o mercado como um conjunto de processos e atividades funcionais para criar e satisfazer os clientes através de uma avaliação contínua das suas necessidades.

Hunt e Morgan (1995) além de enfatizar os clientes, focam também nos concorrentes. Definem a orientação para o mercado como uma coleta de informações sobre clientes e concorrentes excluindo as atividades internas entre os departamentos da organização. A análise das informações de clientes e concorrentes tem como finalidade desenvolver conhecimento sobre o mercado e com o uso deste conhecimento é possível orientar a estratégia, assim como possibilitar a sua compreensão, criação, seleção, implementação e modificação. Não incluíram a coordenação interfuncional no conceito, devido a seu caráter de implementação da orientação de mercado. Argumentam que o foco nos clientes e concorrentes atuais e potenciais é suficiente para uma empresa tornar-se orientada para o mercado.

Outros pesquisadores investigaram os antecedentes e as consequências da orientação para o mercado para entender melhor o seu papel nas organizações, como Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) e Kirca, Jayachandran e Bearden (2005).

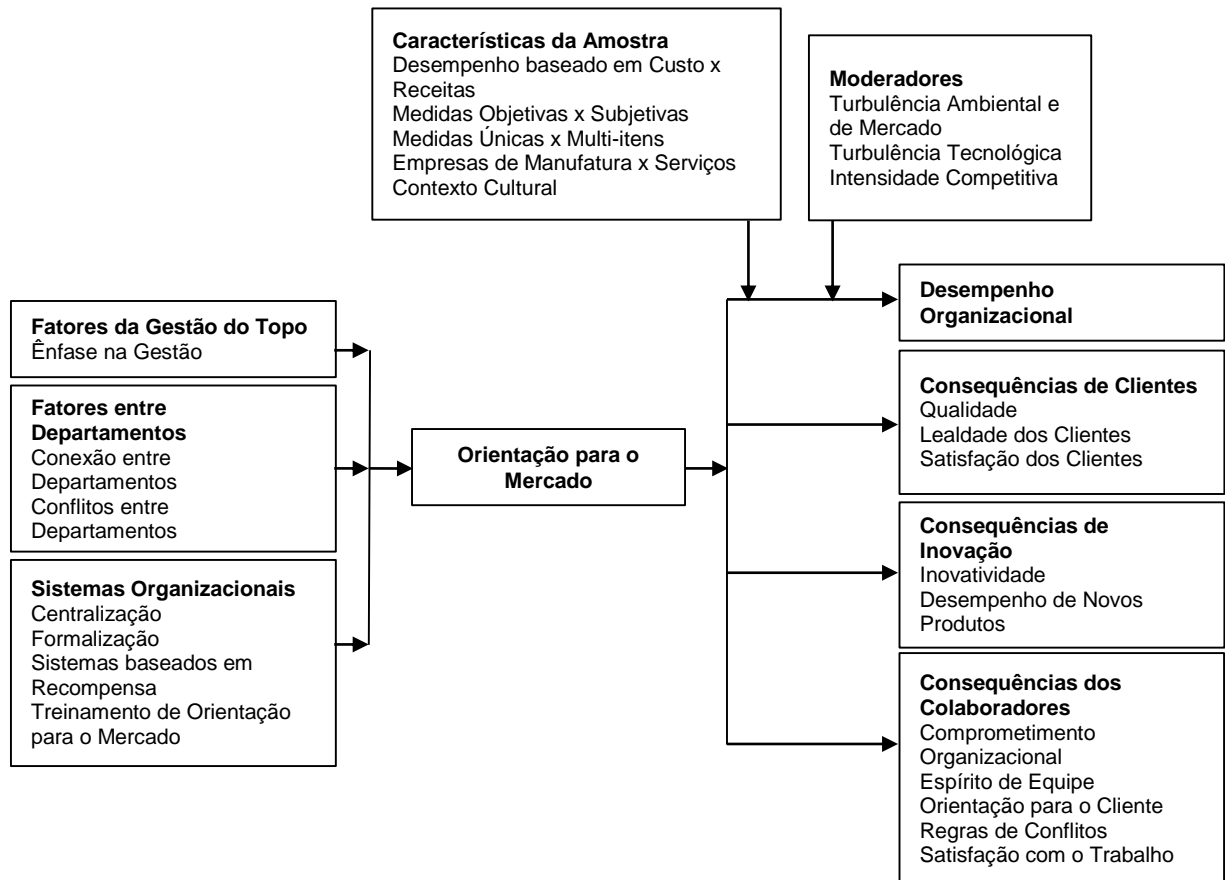
Cano, Carrillat e Jaramillo (2004) fazem uma meta-análise da relação entre orientação para o mercado e desempenho dos negócios. Para esta análise da relação entre orientação para o mercado e desempenho dos negócios, verificam os moderadores desta relação, que são: dimensões culturais (individuais e coletivas),

objetivos de negócios (empresas com e sem fins lucrativos) e tipo de indústria (serviços e manufatura). Os resultados encontrados sugerem que a relação entre orientação para o mercado e desempenho nos negócios é positiva e consistente em diferentes países. Encontrou-se também os efeitos moderadores significativos dos objetivos de negócios (empresas com e sem fins lucrativos), tipo de indústria (serviços e manufatura) e dimensão cultural (individual e coletivo).

Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) fazem também uma meta-análise sobre o tema para entender os elementos que antecedem a orientação para o mercado e qual o tipo de desempenho obtido por esta orientação.

São antecedentes da orientação para o mercado os fatores de gestão de topo (ênfase da gestão), fatores entre departamentos (conexão e conflitos entre departamentos) e sistemas organizacionais (centralização, formalização, sistemas baseados em recompensa e treinamento de orientação para o mercado). E as consequências são a performance organizacional, consequências de clientes (qualidade, lealdade e satisfação de clientes), consequências de inovação (inovatividade e desempenho de novos produtos) e consequências dos colaboradores (comprometimento organizacional, espírito de equipe, orientação para o cliente, regras de conflito e satisfação com o trabalho). Como moderadores na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional tem-se a turbulência ambiental e de mercado, turbulência tecnológica e intensidade competitiva, além das características da amostra, como: desempenho baseado em custo e baseado em receitas, medidas objetivas e subjetivas, medidas únicas e multi-itens, empresas de manufatura e de serviços, e por último, o contexto cultural. (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). Este quadro está representado na FIGURA 2.

FIGURA 2 – QUADRO CONCEITUAL DA META-ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO



FONTE: Adaptada de Kirca, Jayachandran e Bearden (2005).

No geral, os resultados desta meta-análise demonstram que a orientação para o mercado tem um impacto positivo sobre o desempenho organizacional. Mostram neste processo a importância da gestão de topo, a conexão entre departamentos e sistemas de recompensa baseados no mercado para a implementação da orientação para o mercado. Do ponto de vista gerencial, a explicação dos caminhos de como a orientação para o mercado influencia o desempenho é fundamental, pois, apresentam que o impacto dos antecedentes da orientação para o mercado varia em diferentes contextos culturais. Assim, mais pesquisas devem identificar perfis das melhores práticas para implementar a orientação para o mercado, tanto em empresas de serviços ou de manufatura e em diferentes contextos culturais. (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Outro grupo de autores trabalham com uma perspectiva na qual a orientação para o mercado é dividida em pró-ativa e responsiva, como exemplo: Narver, Slater e MacLachlan (2004) e Wang et al. (2013).

Narver, Slater e MacLachlan (2004) argumentam que a maioria dos estudos trabalha o conceito de orientação para o mercado com uma ênfase responsiva, ou seja, nenhum estudo tem verificado o domínio da proatividade de forma antecipatória. Definem a orientação para o mercado responsiva como a tentativa das organizações de entender e satisfazer as necessidades expressas dos clientes, sendo estas necessidades expressas aquelas as quais os clientes estão conscientes e assim podem se manifestar. Já a orientação para o mercado pró-ativa pretende entender as necessidades latentes dos clientes, que são aquelas que o cliente não tem conhecimento e não sabe se expressar. Após entender estas necessidades latentes é possível antecipar a solução para os clientes pró-ativamente e assim liderá-los.

O objetivo proposto pelos autores Narver, Slater e MacLachlan (2004) foi definir os conceitos e analisar as relações entre a orientação para o mercado responsiva e pró-ativa no sucesso de novos produtos. Os resultados da pesquisa mostram que a orientação para o mercado pró-ativa tem maior impacto em novos produtos, do que a orientação responsiva. E além disso, a orientação pró-ativa tem maior influência que a orientação para a inovação em relação a novos produtos.

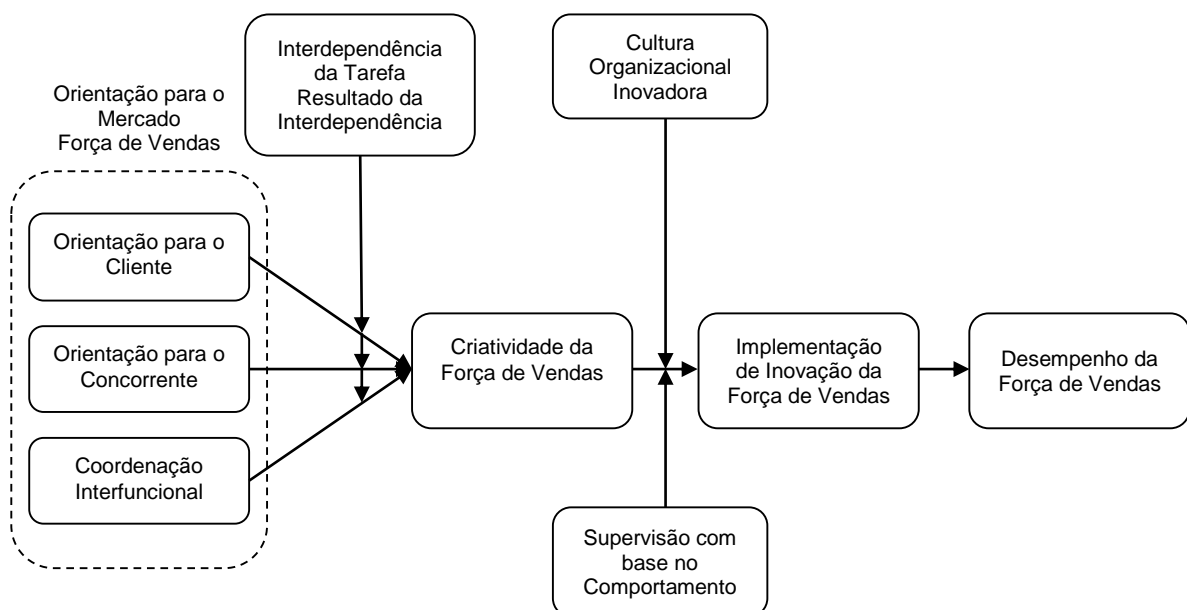
Wang et al. (2013) corroboram com o conceito que divide a orientação para o mercado em responsiva e pró-ativa e estudam os antecedentes ambientais que favorecem o uso desta orientação para o mercado responsiva e pró-ativa pelas organizações. Os antecedentes são a turbulência de mercado, turbulência tecnológica e intensidade competitiva e estes são relacionados com as duas orientações, responsiva e pró-ativa. Os resultados mostram que os três antecedentes analisados influenciam positivamente a orientação para o mercado responsiva e negativamente a orientação para o mercado pró-ativa. Os autores concluem que quanto mais a organização age pró-ativamente menor será a turbulência de mercado.

Apesar desta nova linha de pesquisa, que divide a orientação para o mercado em pró-ativa e responsiva, outro grupo de autores afirmam que é preciso manter o construto original de orientação para o mercado como um todo. Nesta linha, encontra-se por exemplo o estudo de Baker e Sinkula (2007) que argumentam que a orientação para o mercado não leva as empresas a priorizarem abordagens com foco nas necessidades expressas ou latentes de clientes, sendo que as medidas tradicionais da orientação para o mercado são capazes de verificar os efeitos da orientação para o mercado em desempenhos de inovação.

Corroborando com Baker e Sinkula (2007), outras pesquisas continuam investigando o construto de orientação para o mercado como um só a exemplo de Wang e Miao (2015) e Lengler, Sousa e Marques (2013), que relacionaram a orientação para o mercado com criatividade da força de vendas e vendas, respectivamente. Estas publicações mais recentes tem explorado o construto como um só, porém são investigadas as dimensões que compõem a orientação para o mercado de maneira individual, que são a orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional do conceito de Narver e Slater (1990), com o objetivo de entender os seus efeitos individuais.

Wang e Miao (2015) são autores que verificaram a influência da orientação para o mercado dos autores Narver e Slater (1990) na criatividade da força de vendas. O modelo proposto sugere também a moderação da interdependência da tarefa e resultados da interdependência entre as dimensões de orientação para o mercado e criatividade da força de vendas, conforme FIGURA 3.

FIGURA 3 – MODELO CONCEITUAL PROPOSTO PELOS AUTORES WANG E MIAO (2015)



FONTE: Adaptada de Wang e Miao (2015).

Os autores identificaram que há diferença nos efeitos entre as dimensões da orientação para o mercado na criatividade de força de vendas durante o processo de inovação, e que estes efeitos seriam mascarados caso o construto como um todo fosse utilizado. Encontraram que o efeito é maior da orientação para o concorrente na criatividade de força de vendas quando moderada pelo resultado da interdependência. Este resultado da interdependência é o grau em que a equipe de vendas está em

relação as responsabilidades, avaliações e compensações diretamente ligados ao desempenho da unidade de vendas. E esta variável enfraquece o efeito da orientação para o cliente na criatividade de força de vendas, ou seja, a orientação para o cliente tem uma relação positiva com a criatividade quando o resultado da interdependência é baixo; quando é alta, a orientação para o cliente tem uma associação negativa com a criatividade da força de vendas. (WANG; MIAO, 2015).

Os autores também encontraram que a criatividade da força de vendas tem efeito direto e positivo sobre o desempenho da força de vendas; a criatividade tem um efeito positivo sobre a implementação e esta implementação tem um efeito positivo sobre o desempenho de vendas. Quando ambos, criatividade e implementação são inseridos, o efeito da criatividade no desempenho torna-se não significativo, mas o efeito da implementação sobre o desempenho de vendas é significativo. Este teste revela que a implementação da inovação é mediadora na relação entre a criatividade da força de vendas e o desempenho das vendas. (WANG; MIAO, 2015).

Os autores Lengler, Sousa e Marques (2013) também exploraram duas dimensões da orientação para o mercado (orientação para o cliente e orientação para o concorrente) em empresas brasileiras no contexto de exportação. Encontraram que a relação entre orientação para o cliente e lucratividade só é significativa quando mediada pelas vendas, já a orientação para o concorrente tem efeito positivo e direto na lucratividade. Com base nos resultados encontrados sugerem que estudando as dimensões da orientação para o mercado de maneira individual é possível identificar e analisar quais destas dimensões afetam as atividades e com estas informações é possível construir uma orientação para o cliente e para o concorrente mais adequadas às empresas.

Com base nos parágrafos anteriores, esta pesquisa segue o conceito dos autores Narver e Slater (1990) devido ao caráter cultural desta abordagem.

2.3 CAPACIDADE DE MARKETING

Como o foco deste trabalho é na capacidade de vendas, que é uma das capacidades de marketing, será apresentado primeiro os principais estudos e classificações das capacidades de marketing utilizados como base teórica para compreender a capacidade de vendas.

Antes de apresentar os principais estudos e classificações das capacidades de marketing é preciso entender que elas fazem parte das capacidades gerais da organização e compreender como as capacidades de marketing são constituídas.

As capacidades da organização no geral são habilidades que as empresas desenvolvem para realizar as suas atividades. (DAY, 1994). As capacidades organizacionais compõem rotinas e processos para a realização das tarefas, sendo que estes recursos são combinados para criar valor para as empresas ao desenvolver uma capacidade organizacional. (NGO; O'CASS, 2012).

As capacidades de marketing são construídas a partir de recursos de marketing, que são desenvolvidos e aplicados nas atividades para a solução de problemas de marketing, como por exemplo aumentar as vendas de um produto específico no mercado. Nesta resolução dos problemas de marketing os recursos intangíveis, como por exemplo o conhecimento, são combinados com os recursos tangíveis, como o produto em si. Este processo de integração constitui as capacidades de marketing, que não são os recursos em si, mas o desenvolvimento das habilidades para aplicar os recursos de marketing para adicionar valor ao processo. (DAY, 1994; VORHIES; HARKER, 2000).

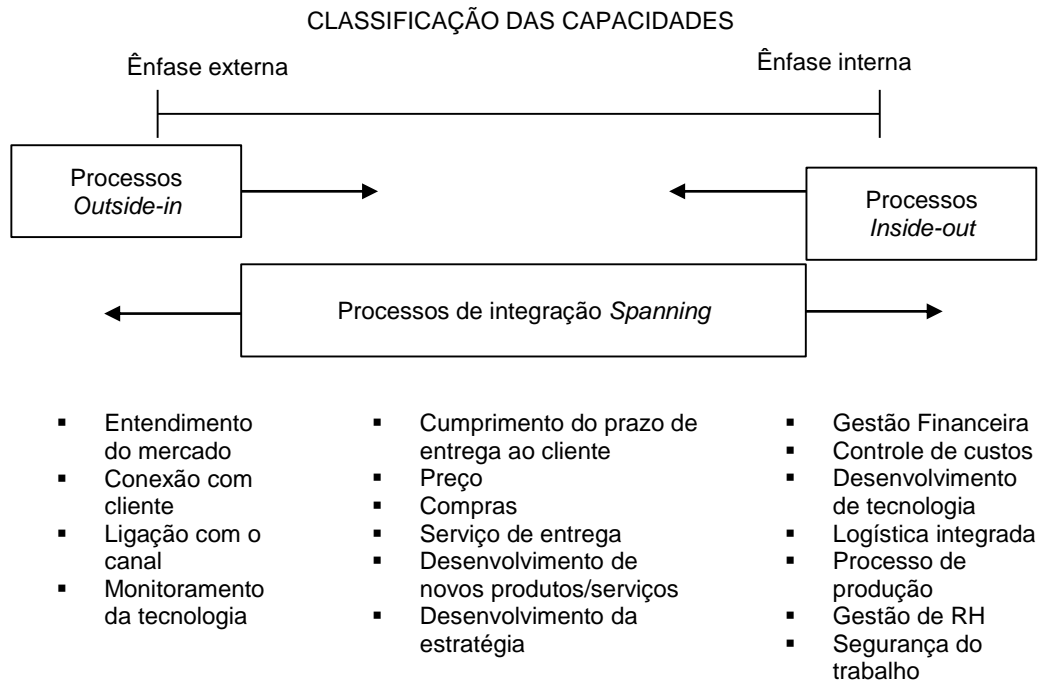
Em relação as capacidades de marketing, alguns autores as definem como os processos para tornarem as empresas mais orientadas para o mercado (DAY, 1994; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000) e outros estudos mostram as capacidades de marketing como a habilidade de implementar as estratégias do mix de marketing para gerar desempenho organizacional. (VORHIES, 1998; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

Day (1994) foi um dos precursores dos estudos sobre as capacidades da organização em geral. O autor destaca que as capacidades deixam as empresas mais orientadas para o mercado e relacionam estas capacidades organizacionais com vantagem competitiva e desempenho. Além de definir as capacidades, o autor argumenta que uma capacidade distintiva é uma habilidade da empresa que faz uma contribuição desproporcional para criar valor para o cliente, sendo então um fator chave de sucesso. A partir do domínio destas capacidades distintivas, a organização terá um desempenho superior.

A classificação das capacidades das organizações em processos para deixar as empresas mais orientadas para o mercado é proposta por Day (1994). Estes processos podem ter um direcionamento de dentro para fora da organização (*Inside-*

Out), ou um direcionamento externo, ou seja, de fora para dentro da organização (*Outside-In*), ou ainda fazer parte de um processo de integração entre os processos internos e externos (*Spanning Processes*), conforme FIGURA 4.

FIGURA 4 – CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS



FONTE: Adaptada de Day (1994).

Vorhies, Harker e Rao (1999) realizaram um estudo empírico para verificar se as capacidades de empresas orientadas para o mercado realmente geram desempenho organizacional. Complementam os estudos teóricos de Day (1994) ao encontrarem uma relação positiva entre as capacidades e desempenho. Neste estudo as capacidades analisadas compreendem os elementos do mix de marketing que são o produto, o preço, a promoção e a distribuição, a gestão e o planejamento de atividades de marketing. A partir dos resultados encontrados, os autores concluem que as capacidades de marketing são processos internos no qual as organizações tornam-se mais orientadas para o mercado.

Seguindo o mesmo foco que os dois estudos apresentados, Vorhies e Harker (2000), com o objetivo de testar o grau de orientação para o mercado de uma empresa, verificaram quais capacidades de marketing geram um desempenho maior. Além disso mostram quais as vantagens concedidas as empresas que se orientam ao mercado e desenvolvem capacidades de marketing. Neste estudo as capacidades de marketing analisadas foram aquelas relacionadas ao mix de marketing, mais as

capacidades de pesquisa de mercado, a gestão e o planejamento das atividades de marketing.

Vorhies (1998), Vorhies e Morgan (2005) e Morgan, Vorhies e Mason (2009), além das capacidades relacionadas ao mix de marketing, discutem outras capacidades como a implementação de uma estratégia deste mix de marketing.

Vorhies (1998) realizou uma pesquisa dos fatores organizacionais que desenvolvem as capacidades de marketing, dependendo da estratégia da empresa, e como estas capacidades de marketing geram desempenho organizacional. Os resultados mostram que empresas com os fatores da estratégia empresarial, desenvolveram mais as capacidades de marketing e como consequência tiveram níveis mais elevados de eficácia. Estes fatores organizacionais são referentes ao fato de a empresa ter uma estrutura organizacional maior e assim a empresa conseguirá desenvolver mais a habilidade de processar as informações levantadas no mercado.

Vorhies e Morgan (2005) argumentam que a aprendizagem organizacional baseada no mercado é uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Neste contexto, testam como o *benchmarking* contribui para o desempenho organizacional e como desenvolve capacidades de marketing, pois é uma ferramenta de gestão que utiliza conhecimento para analisar os concorrentes. Ao realizarem o estudo, os autores propõem uma classificação para capacidades de marketing, que compreendem tanto as capacidades utilizadas para transformar os recursos em resultados com base nas atividades do mix de marketing quanto as capacidades utilizadas para gerenciar e implementar o mix de marketing. As capacidades de marketing foram classificadas de oito maneiras: capacidades de desenvolvimento de produtos, preço, gestão de canais, comunicação de marketing, vendas, gestão de informação de mercado, planejamento de marketing e implementação de marketing. Além de classificar as capacidades de marketing, os autores verificaram que estas geram desempenho organizacional.

Considerando as capacidades de marketing propostas por Vorhies e Morgan (2005), os autores Morgan, Vorhies e Mason (2009) analisam a influência das capacidades de marketing e da orientação para o mercado no desempenho organizacional assim como a interação entre estes dois construtos. Os resultados mostram que a orientação para o mercado e as capacidades de marketing influenciam diretamente o desempenho organizacional, porém de formas distintas. A orientação para o mercado tem um efeito direto no retorno sobre ativos (ROA) e as capacidades

de marketing têm influência tanto sobre o ROA quanto no desempenho da empresa percebido. Os autores ainda sugerem que a orientação para o mercado e as capacidades de marketing se complementam em aspectos importantes e ambas contribuem para explicar o desempenho organizacional.

O autor Morgan (2012) também propõe uma classificação das capacidades na literatura de marketing e define o conceito de capacidades de marketing como processos pelos quais os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em uma oferta de valor. As capacidades de marketing são classificadas em: especializadas, arquiteturais, cross-funcionais e dinâmicas.

As capacidades especializadas de marketing são processos específicos nas organizações para gerenciar os recursos. O foco destas capacidades está no mix de marketing e por isso abrangem os processos relacionados ao marketing tático, necessário para a implementação da estratégia. Compreendem as capacidades de gestão de produto, gestão de preço, gestão de canais, comunicação, vendas e pesquisa de mercado. (MORGAN, 2012).

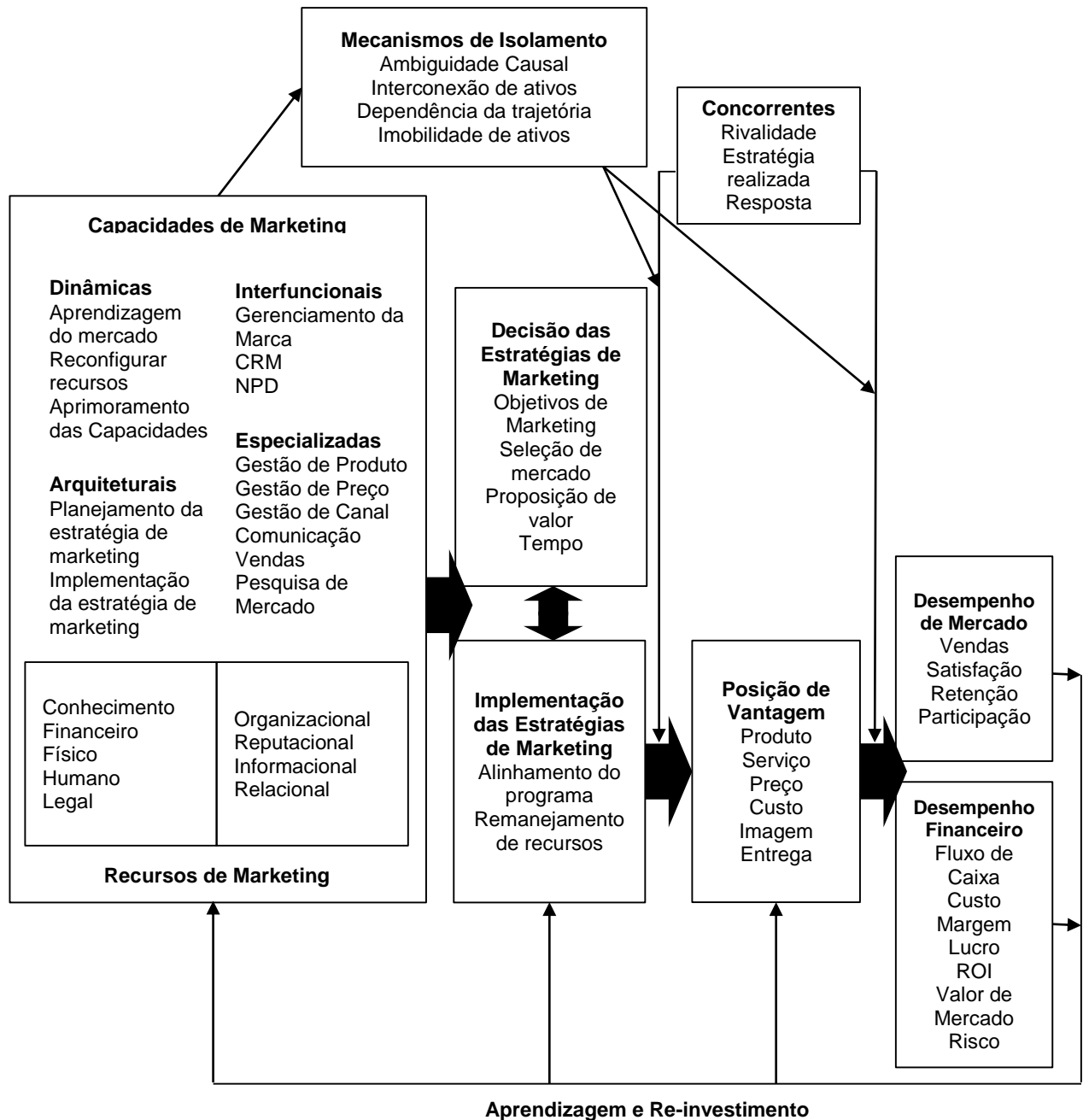
As capacidades cross-funcionais são mais complexas que as especializadas, pois envolvem atividades gerenciais e compreendem a gestão da marca, gestão do relacionamento com o cliente (CRM) e desenvolvimento de novos produtos (NPD). (MORGAN, 2012).

As capacidades arquiteturais referem-se aos processos de marketing utilizados para selecionar, integrar e planejar as capacidades especializadas e cross-funcionais e são compostas pelo planejamento e implementação de estratégias de marketing. (MORGAN, 2012).

E por último as capacidades dinâmicas que mostram como as organizações desenvolvem atividades pela aprendizagem do mercado e usam esta experiência para reconfigurar recursos já utilizados nas organizações e reforçar as suas capacidades, que são alteradas constantemente devido a interação com o ambiente dinâmico e competitivo no qual as empresas atuam. Como exemplo de capacidades dinâmicas temos a aprendizagem do mercado, reconfiguração de recursos e reforço das capacidades. (MORGAN, 2012).

A classificação proposta por Morgan (2012) está exposta na FIGURA 5.

FIGURA 5 – QUADRO CONCEITUAL SOBRE MARKETING E DESEMPENHO NOS NEGÓCIOS



FONTE: Adaptada de Morgan (2012).

Além de mostrar a classificação das capacidades de marketing, Morgan (2012) mostra os principais recursos de marketing utilizados como: conhecimento, financeiro, físico, humano, legal, organizacional, reputacional, informacional e relacional. Apresenta ainda fatores que compõem a estratégia de marketing, tanto da decisão quanto da implementação da estratégia, e o desempenho gerado, que pode ser de mercado (vendas, satisfação, retenção e participação) e financeiro (fluxo de

caixa, custo, margem, lucro, retorno sobre o investimento (ROI), valor de mercado e risco).

Como esta pesquisa tem foco em uma capacidade de marketing, que é a capacidade de vendas, optou-se pela classificação de Morgan (2012), por ser mais recente e mais completa que as anteriores. Nesta classificação o autor considera a capacidade de vendas como uma capacidade especializada de marketing. Na próxima seção será apresentada a capacidade de vendas com mais detalhes.

2.3.1 Capacidade de Vendas

A capacidade de vendas nem sempre teve esta nomenclatura na literatura de marketing, já foi citada em estudos somente como vendas (DAY, 1994; VORHIES; MORGAN, 2005) ou até mesmo como uma atividade que compõe o mix de marketing em distribuição ou canais. (VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000).

No estudo seminal do autor Day (1994), por exemplo, a atividade de vendas foi citada como tendo um papel de relacionamento colaborativo com os clientes. É a atividade responsável pela coordenação de outras funções na organização como a antecipação das necessidades do mercado, demonstração da capacidade de resposta ao mercado e a construção de credibilidade e confiança.

Vorhies, Harker e Rao (1999) citam as atividades de vendas relacionadas a canais e argumentam que esta capacidade varia de acordo com o tipo de indústria. As empresas que vendem direto aos consumidores finais desenvolvem menos a capacidade de canais, por outro lado, aquelas que vendem para empresas intermediárias tem a necessidade de se relacionar de maneira mais efetiva com os outros integrantes do canal. Desta forma, precisam de capacidades de canais mais desenvolvidas para manter este relacionamento. Com base nestas informações, os autores analisam que dentre as empresas que tem capacidades de canais semelhantes, aquelas empresas que são mais orientadas para o mercado desenvolvem melhores relações com os outros membros de canais, ou seja, se relacionam melhor com as outras empresas.

Para Vorhies e Harker (2000) vendas compreende uma das atividades das áreas funcionais de marketing. Há outras atividades funcionais, como por exemplo, publicidade, promoção e gestão de canais, sendo todas estas atividades mais

operacionais e que juntas compõem o mix de marketing, sendo que este mix de marketing deve ser planejado e implementado de forma correta pelos gestores para se obter resultados superiores.

A capacidade de vendas, segundo Vorhies e Morgan (2005), é o processo pelo qual a empresa adquire informações do consumidor. Esta capacidade pode ser medida pela habilidade da empresa de fornecer treinamento a equipe de vendas, pela capacidade de planejar as vendas e ter sistemas de controle, habilidade dos vendedores na atividade de vender, capacidade de gerenciamento de vendas e suporte efetivo a força de vendas.

Já para Morgan (2012) a capacidade de vendas é uma das capacidades especializadas de marketing e compreende duas dimensões que estão relacionados entre si, uma delas é a competência da equipe de vendas e a outra é a habilidade da empresa de fornecer a estrutura necessária para que a gestão de vendas ocorra. A competência da equipe de vendas compreende a capacidade de analisar as necessidades dos clientes, de fornecer informações e de gerar ações para uma maior satisfação destes clientes e também a gestão dos consumidores. Já a estrutura necessária para a gestão de vendas compreende atividades de treinamento, controle e monitoramento de desempenho da equipe de vendas. Ambas, a competência da equipe de vendas e a estrutura necessária, visam entregar valor ao cliente para alcançar um desempenho superior.

No contexto de marketing encontram-se algumas pesquisas com foco na capacidade de vendas, como o estudo de Krush et al. (2013) que relaciona as capacidades de vendas e o desempenho no contexto dos painéis de marketing e *sensemaking* nas empresas. Siahtiri, O'Cass e Ngo (2014), por exemplo, já relacionaram as capacidades de marketing e capacidade de vendas no desempenho centrado no cliente e desempenho da marca para empresas B2B, considerando vendas e marketing como duas capacidades distintas das organizações. Mais recentemente, Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) desenvolveram uma escala para capacidade de vendas, dividida em capacidade de venda pessoal e capacidade de gestão da força de vendas e testaram empiricamente a influência da capacidade de vendas no desempenho em empresas de bens de consumo, bens industriais e serviços.

O conceito de capacidades de vendas utilizado por Krush et al. (2013) é dos autores Vorhies e Morgan (2005). Já os painéis de marketing são conceituados como

as tecnologias que coletam as métricas de desempenho de marketing para os gestores (KRAUSS, 2005) e por isso, são considerados como ativos, que tem dois itens críticos que promovem o *sensemaking*. Por primeiro, estes painéis de marketing são ao mesmo tempo um recurso organizacional e uma ferramenta que fornecem um método para compartilhar as informações de marketing em toda a organização e, em segundo lugar, facilitam a aprendizagem pelo caráter da informação que consta nestes painéis de marketing. (KRAUSS, 2005). Já o *sensemaking* é caracterizado como um componente de informação e conhecimento (WEICK, 1995) para a orientação para o mercado, que irá gerar resultados com os clientes. Este desempenho com clientes é a aquisição de novos clientes, a satisfação de clientes existentes e o aumento de vendas para clientes indicando a lealdade em relação a organização (VORHIES; MORGAN, 2005).

Os resultados encontrados no estudo de Krush et al. (2013) mostram que a capacidade de vendas e os esforços dos painéis de marketing de uma unidade de negócios influenciam diretamente e positivamente seu *sensemaking*. A capacidade de vendas trabalha com a aquisição de informações de clientes (VORHIES; MORGAN, 2005) e sendo utilizada junto com os painéis de marketing, que são vistos como uma tecnologia que permitem o acesso a métricas importantes sobre esforços e iniciativas de marketing (KRAUSS, 2005) e assim ajudam as empresas a formar o conhecimento de mercado. (KRUSH et al., 2013). Estes dois recursos, a capacidade de vendas e os painéis de marketing, são complementares e fornecem uma oportunidade de ganhar uma vantagem competitiva ao entender o mercado. (KRUSH et al., 2013). Neste mesmo estudo verifica-se que o *sensemaking*, definido como a descrição da maneira que uma organização interpreta e entende as informações (WEICK, 1995), é fundamental para garantir a influência no marketing dentro da própria empresa, disseminando o conhecimento de mercado que foi adquirido. (KRUSH et al., 2013).

Os autores mostram que as pesquisas na área de marketing atuais destacam muito os efeitos diretos da utilização dos recursos de marketing no desempenho da empresa, porém poucos estudos analisam as maneiras pelas quais esses recursos interagem uns com os outros e contribuem para as ações estratégicas da organização. (KRUSH et al., 2013).

Ao contrário de Krush et al. (2013) que consideram a capacidade de vendas uma capacidade de marketing, Siahtiri, O'Cass e Ngo (2014) separam as capacidades de vendas e de marketing, mesmo argumentando que as duas juntas contribuam para

o desempenho relacionado a clientes e a marca das empresas. Esta divisão ocorre, pois o foco do marketing é muitas vezes de apoiar e de fornecer suporte para a equipe de vendas na construção de uma imagem positiva da marca no mercado, enquanto o foco da capacidade de vendas é nas tarefas operacionais, realizando as atividades que compreendem o processo de vendas, desde o primeiro passo de entrar em contato com os clientes até o fechamento de uma venda.

Os resultados apresentados mostram que tanto a capacidade de marketing quanto a de vendas são críticas para o desempenho centrado no cliente, e este por sua vez aumenta o desempenho da marca das empresas B2B. A partir destes resultados os autores sugerem que as unidades de marketing e de vendas são complementares e são as principais capacidades responsáveis pelo desempenho da marca em organizações B2B. (SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014).

Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) consideram a capacidade de vendas como uma das capacidades organizacionais e propõem uma expansão do conceito desta capacidade de vendas em relação aos estudos de Krush et al. (2013) e Siahtiri, O'Cass e Ngo (2014). Argumentam que o conceito de capacidade de vendas utilizado por Krush et al. (2013), que é dos autores Vorhies e Morgan (2005), insere várias capacidades diferentes em um construto único e também reforçam que a medida deste construto mescla conceitos diferentes, o que pode gerar um resultado duvidoso, como por exemplo a combinação de competências individuais (própria do vendedor), com sistemas e processos organizacionais. Da mesma maneira, Siahtiri, O'Cass e Ngo (2014) medem a capacidade de vendas com base na aplicação de competências, conhecimentos e recursos para se envolver em larga escala nas atividades de vendas, porém não explicam estas atividades em detalhes e ainda restringem a análise apenas aos departamentos de marketing e vendas, ao invés de focar nas unidades de negócios da organização como um todo. Com base nestes argumentos, Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) concluem que o conceito utilizado de capacidade de vendas, em ambos os estudos citados, não representa o processo de vendas por completo, por isso propõem um novo conceito e uma nova escala para medir a capacidade de vendas.

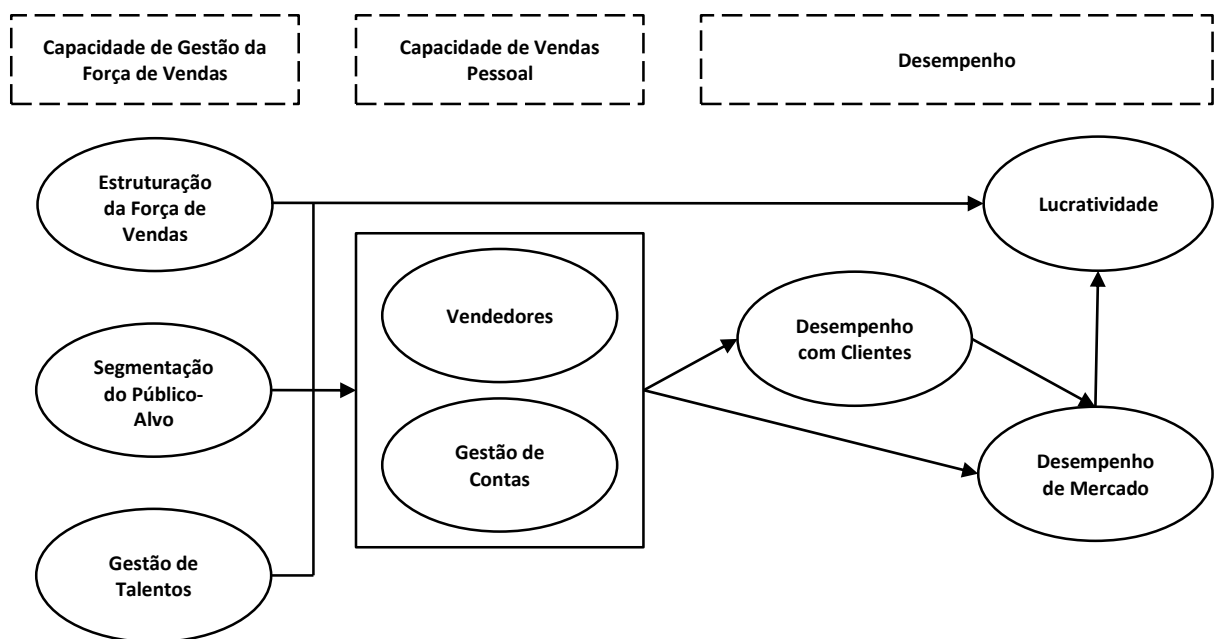
Para Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) a capacidade de vendas compreende um processo mais amplo que envolve habilidades tanto da gestão de relacionamentos com clientes (vendas pessoais) quanto de gestão das vendas pela organização. Por

isso divide a capacidade de vendas em capacidade de vendas pessoal e capacidade de gestão da força de vendas.

A capacidade de vendas pessoal tem foco nos processos executados principalmente por vendedores voltados para o cliente, o que incorpora a habilidade dos vendedores e o gerenciamento de contas. A capacidade de gestão da força de vendas compreende a estruturação da força de vendas, a gestão de talentos e a segmentação de clientes, sendo que esta segmentação inclui os esforços de vender produtos/serviços no mercado. Estas três dimensões juntas formam então a capacidade de gestão da força de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

O modelo conceitual distingue capacidade de gestão da força de vendas e capacidade de vendas pessoal e propõe a investigação da influência de cada uma destas capacidades no desempenho com clientes, desempenho de mercado e lucratividade. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

FIGURA 6 – RESULTADO DO MODELO DE EQUAÇÃO ESTRUTURAL



FONTE: Adaptada de Guenzi, Sajtós e Troilo (2016).

Os resultados do estudo de Guenzi, Sajtós e Troilo (2016) indicam que a capacidade de venda tem um duplo mecanismo que contribui para o desempenho. Um deles é diretamente por meio de uma força de vendas bem estruturada. Outro mecanismo ocorre indiretamente com a mediação da capacidade de venda pessoal, que influencia a gestão de talentos e a segmentação de clientes, sendo essas duas dimensões da capacidade de gestão da força de vendas.

Com base nos estudos apresentados, opta-se nesta pesquisa pela utilização do conceito de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016), pois este trabalho visa o entendimento mais aprofundado da capacidade de vendas como uma capacidade de marketing e estes autores mensuram esta capacidade de vendas de uma maneira mais ampla, dividindo em capacidade de vendas pessoal e capacidade de gestão da força de vendas. Como já citado, considera-se a capacidade de vendas como uma capacidade especializada de marketing, de acordo com a classificação de Morgan (2012).

Para atingir o objetivo de compreender o conceito da capacidade de vendas dos autores Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) em duas dimensões, são apresentados nos próximos itens estudos da literatura de vendas sobre: capacidade de vendas pessoal e capacidade de gestão da força de vendas.

2.3.1.1 Capacidade de Vendas Pessoal

A capacidade de vendas pessoal abrange os processos executados principalmente por vendedores e incluem as atividades de gestão de contas e a própria habilidade da equipe de vendas, sendo que estas atividades são em sua maioria executadas por vendedores. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Primeiro é preciso entender que a venda é um processo que compreende diferentes atividades executadas pela equipe de vendas (AUH; MENGUC, 2013; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016), assim como esta capacidade de vendas é um processo composto por atividades voltadas aos clientes que trabalham com o relacionamento com estes clientes. (CRON; BALDAUF; LEIGH, 2014).

Para realizar esta gestão de clientes, ou gestão de contas, é preciso desenvolver habilidades de vendas e interpessoais (RENTZ et al., 2002). Os clientes esperam que os vendedores apresentem os produtos e os serviços e estes tenham um maior valor agregado (CRON et al., 2005), e devido a esta expectativa muitas organizações focam no desenvolvimento de habilidades de vendas voltadas ao relacionamento com os clientes. (WEITZ; BRADFORD, 1999).

Sobre a habilidade dos vendedores de vender encontram-se estudos que abordam este tema em específico como um conjunto de competências que o vendedor deve desenvolver para vender, como por exemplo Rentz et al. (2002) e Pettijohn, Pettijohn e Taylor (2002). Os autores Rentz et al. (2002) definem que a habilidade de vender é composta por três itens distintos, que são: competências interpessoais

(comunicação verbal e não verbal), competências do vendedor (por exemplo na apresentação de produtos e serviços durante as vendas) e habilidades técnicas (conhecimento do produto ou do serviço). Estes três componentes compreendem uma habilidade de venda, que são pertinentes para o vendedor, sendo que o desempenho de vendas e o sucesso a longo prazo na função de vendedor dependem destas três habilidades.

Pettijohn, Pettijohn e Taylor (2002) já definem a habilidade dos vendedores como a capacidade do vendedor em apresentar produtos e serviços, em identificar as necessidades dos clientes, em fornecer sugestões de vendas e de melhorias no processo de vendas, no conhecimento dos produtos ou serviços ofertados, na alocação do tempo e em orientações para ajudar o cliente.

Ambos os estudos citados mostram que os vendedores devem ter habilidades de comunicação e apresentação das vendas, conhecimento do produto ou serviço que se está vendendo, além de desenvolver atividades com os clientes. (RENTZ et al., 2002; PETTIJOHN; PETTIJOHN; TAYLOR, 2002).

Estes diferentes estudos mostram que o processo de vendas pessoal incorpora tanto a habilidade de vender quanto a de desenvolver relacionamento com clientes por meio de uma gestão de contas. (RENTZ et al., 2002; WEITZ; BRADFORD, 1999).

2.3.1.2 Capacidade de Gestão da Força de Vendas

A gestão de vendas no geral é vista no trabalho seminal de Anderson e Oliver (1987) como a extensão do monitoramento, direcionamento, avaliação e gratificações das atividades de vendas, sendo que estas são realizadas pela força de vendas. Baldauf, Cravens e Piercy (2001) argumentam que a gestão de vendas, no geral, é responsável pelas escolhas estratégicas que são refletidas em comportamentos da equipe de vendas, e esta gestão é importante, pois direciona as atividades de venda de acordo com a orientação estratégica adotada pela organização. Na área de vendas, busca-se a garantia da atuação da equipe de vendas conforme a orientação estratégica escolhida pela organização, assim como deve atuar de acordo com o contexto da empresa. (CRAVENS et al., 1993; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001; MIAO; EVANS, 2013).

A capacidade de vendas é um processo que compreende uma série de atividades, sendo que estas atividades são influenciadas pelo contexto organizacional (CRON; BALDAUF; LEIGH, 2014). Este contexto, ou seja, as características da empresa e do mercado de atuação, define a estruturação da força de vendas nas empresas, que inclui o tamanho e a organização da equipe que irá atuar no mercado. (ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008).

No dia a dia observa-se nas organizações que as ações de estruturar a força de vendas, assim como de desenvolver os talentos da equipe de vendas e posteriormente gerenciá-los, tem um efeito maior nos resultados organizacionais. Por isso, um dos desafios da gestão da força de vendas é garantir a atuação desde a atração de talentos, passando pelo seu gerenciamento e desenvolvimento, até a obtenção dos resultados finais da equipe, ou seja, verificar como esta força de vendas ajuda a alcançar os resultados planejados pela empresa. (ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008).

Após estruturar a força de vendas e gerenciar os talentos que a compõem é preciso alocar os recursos e esforços de vendas em produtos e mercados, ou seja, ter a habilidade de segmentar este mercado e atuar nele com a força de vendas de forma efetiva. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Em resumo, a capacidade de gestão da força de vendas compreende processos mais amplos, que vão desde a atração dos talentos para a equipe até a segmentação do mercado para a atuação da equipe de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Estes conceitos brevemente apresentados visam proporcionar uma melhor compreensão das dimensões da capacidade de vendas e desta capacidade como um todo.

2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho é uma medida para avaliar se as atividades realizadas por uma empresa foram efetivas e por isso é de interesse tanto de acadêmicos quanto de gestores devido a sua importância para verificar se a empresa apresenta resultados satisfatórios. (DESS; ROBINSON, 1984; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). O desempenho organizacional é visto como um construto multidimensional e pode ser medido de diferentes maneiras dependendo do contexto que será analisado. (DESS;

ROBINSON, 1984; BAKER; SINKULA, 1999; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; RAPP; AGNIHOTRI; BAKER, 2011).

Dess e Robinson (1984) discutem que operacionalizar um conceito tão complexo como o desempenho é difícil para os pesquisadores. Salientam que mesmo quando o foco é em dimensões econômicas, os pesquisadores se deparam com dificuldades na obtenção de medidas precisas. Sugerem que para operacionalizar a medida de desempenho os pesquisadores utilizem medidas tanto objetivas quanto subjetivas, que consideram a percepção sobre um indicador como, por exemplo, se é percebido um aumento nas vendas de uma empresa.

Para os autores Venkatraman e Ramanujam (1986) o desempenho organizacional é composto por três dimensões: desempenho financeiro, desempenho operacional e efetividade organizacional. O desempenho financeiro, por exemplo, compreende indicadores econômicos como crescimento de vendas, lucratividade e lucro por ações. Já o desempenho operacional inclui indicadores de participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade dos produtos, efetividade de marketing, valor de mercado, entre outras medidas de eficiência tecnológica. A inclusão de indicadores de desempenho operacional ajuda a entender os fatores-chaves de sucesso de uma empresa que possam contribuir a um desempenho financeiro superior. É comum estudos que utilizam estas medidas de desempenho financeiro e operacional em conjunto. Já a efetividade organizacional relaciona-se a influência de múltiplos grupos ou *stakeholders* no desempenho, ou seja, a efetividade da atuação destes grupos medida em resultados organizacionais.

Com base nestes conceitos, os autores Venkatraman e Ramanujam (1986) sugerem que para medir o desempenho organizacional é necessário reconhecer primeiro a dimensionalidade da questão e entender o que será preciso para testar esta dimensionalidade do conceito de desempenho organizacional. Corroborando com este argumento, Hult et al. (2008) sugerem que os pesquisadores verifiquem uma medida eficaz de desempenho com uma justificativa específica para a sua mensuração. Ainda os autores complementam que muitas vezes o desempenho é estudado relatando a sua natureza multidimensional, sendo que este fato é muitas vezes mencionado como uma limitação e explicam que o desempenho é o alcance dos objetivos da organização.

Hult et al. (2008) mostram que há diferentes classificações de desempenho, que podem ser financeiros, operacionais ou ainda em relação a eficácia global da

organização. O desempenho financeiro gira em torno de indicadores para refletir os objetivos econômicos, o que inclui lucratividade (indicado por índices como o ROI, retorno sobre as vendas, ROA e retorno sobre o patrimônio), margem de lucro, lucro por ação, preço das ações, crescimento das vendas e crescimento das vendas externas. O desempenho operacional refere-se a fatores de sucesso operacionais que possam levar a um desempenho financeiro e inclui tanto os resultados de produto-mercado (incluindo a participação de mercado, eficiência, introdução de novos produtos e de inovações, qualidade dos produtos e serviços), quanto resultados de processos internos (produtividade, retenção e satisfação de funcionários). Já a eficácia global reflete uma conceituação mais ampla de desempenho e inclui reputação, sobrevivência, alcance de metas e desempenho global percebido em relação aos concorrentes.

Em relação ao desempenho de marketing de uma organização, Clark (1999) sugere duas medidas adicionais além de indicadores financeiros, que são a satisfação e a lealdade do cliente. A satisfação avalia as percepções dos clientes em relação as ofertas da empresa enquanto a lealdade permite avaliar o comportamento de um cliente quando ele frequentemente volta a comprar na mesma empresa. Estas duas medidas em conjunto com indicadores financeiros podem ajudar as organizações no entendimento dos esforços de marketing.

Nos estudos sobre as capacidades de marketing não há um consenso em relação ao tipo de desempenho que estas capacidades contribuem, porém há alguns indicadores mais frequentes para medir desempenho que são o crescimento de vendas e a participação de mercado, lucratividade e satisfação de clientes. (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, 2012; KRUSH et al., 2013; SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Estes estudos sobre capacidades de marketing mostram a importância da estratégia de marketing para a obtenção de desempenho superior. (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, VORHIES; MASON, 2009). A implementação com sucesso de uma estratégia é necessária para um desempenho superior, sendo que o marketing desempenha um papel crucial na implementação da estratégia. (OLSON; SLATER; HULT, 2005).

Como este estudo tem foco na capacidade de vendas, que é uma das capacidades especializadas de marketing, verificou-se os estudos destas

capacidades especializadas e desempenho, conforme as pesquisas de Vorhies (1998), Vorhies, Harker e Rao (1999), Vorhies e Harker (2000), Vorhies e Morgan (2005), Morgan, Vorhies e Mason (2009).

Vorhies (1998) realizou um estudo dos fatores organizacionais que têm impacto sobre o desenvolvimento das capacidades de marketing e como as capacidades de marketing influenciam a eficácia organizacional. As capacidades de marketing utilizadas no modelo proposto foram: publicidade, vendas e promoção, preço, pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos e serviços, gestão e distribuição. A eficácia organizacional neste modelo é composta de: eficácia de marketing global, crescimento de participação de mercado, crescimento das vendas, número de novos produtos de sucesso e lucratividade. Os resultados mostraram que as empresas com capacidades de marketing mais desenvolvidas demonstraram níveis mais elevados de eficácia.

Corroborando com os resultados de Vorhies (1998), Vorhies, Harker e Rao (1999) também encontraram relação positiva entre as capacidades de marketing e desempenho. As capacidades de marketing analisadas compreendem o preço, promoção, canais, gestão de marketing e planejamento. Já o desempenho organizacional estudado tem quatro dimensões: lucratividade, crescimento das empresas, adaptabilidade e satisfação do cliente.

Em relação as capacidades de marketing e orientação para o mercado, Vorhies e Harker (2000) verificaram que as capacidades especializadas geram um desempenho maior em organizações que são mais orientadas para o mercado. Foram analisadas as capacidades de marketing: pesquisa de mercado, preço, produto, distribuição, promoção, gestão de marketing e planejamento das capacidades. O desempenho foi medido em relação ao crescimento, lucratividade, satisfação dos clientes e adaptabilidade.

Ao analisar a ferramenta de *benchmarking*, Vorhies e Morgan (2005) examinam empiricamente os potenciais benefícios no desempenho de negócios a partir desta ferramenta. Os resultados sugerem que a avaliação comparativa tem o potencial para se tornar um mecanismo de aprendizado chave para identificar, construir e reforçar as capacidades de marketing para oferecer uma vantagem competitiva sustentável. As capacidades de marketing analisadas foram preço, desenvolvimento de produtos, gestão de canais, comunicação, vendas, gestão da informação de mercado, planejamento e implementação de marketing. Já o

desempenho foi medido através da satisfação de clientes, efetividade de mercado e lucratividade.

Analisando as mesmas capacidades da pesquisa anterior, Morgan, Vorhies e Mason (2009) também investigam a orientação de mercado e as capacidades de marketing. Concluem que essas são ativos complementares contribuindo para um desempenho superior. Ainda constatam que a orientação para o mercado tem um efeito direto sobre o ROA e que as capacidades de marketing impactam diretamente tanto sobre o ROA quanto no desempenho da empresa percebido.

Em relação aos estudos que classificam as capacidades de marketing, Vorhies e Morgan (2005) mensuram o desempenho organizacional em três dimensões: satisfação do cliente, efetividade do mercado e lucratividade. Já Morgan (2012) ao classificar as capacidades de marketing sugere dois desempenhos: de mercado e financeiro. O desempenho de mercado é composto por vendas, satisfação, retenção e participação de mercado e o desempenho financeiro é formado pelo fluxo de caixa, custos, margem, lucro, ROI, valor de mercado e risco de ações.

Os estudos mais recentes sobre capacidades de vendas classificam o desempenho organizacional de diferentes maneiras. Krush et al. (2013) utilizam o desempenho com clientes e controle de custos. O desempenho com clientes é como a empresa adquire novos clientes, verifica a satisfação dos clientes já existentes e o aumento de vendas indicando a lealdade dos clientes em relação a empresa. Já Siahtiri, O'Cass e Ngo (2014) estudam as capacidades de marketing e capacidades de vendas como responsáveis pelo desempenho centrado no cliente e desempenho da marca. Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) propõem um estudo da capacidade de vendas e desempenho, sendo este desempenho dividido em clientes (satisfação e lealdade), em mercado (participação de mercado e crescimento da receita) e lucratividade. Estes estudos citados têm desempenhos relacionados com o contexto analisado e com as estratégias e as capacidades da organização utilizadas neste contexto.

Na literatura de vendas os indicadores mais comuns para medir os resultados das organizações são: o volume total de vendas, participação de mercado, custos, contribuição para o lucro, retorno sobre os ativos e análise de renda residual (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001), e estes têm foco no curto prazo (HOMBURG et al., 2015). Porém sugere-se que o desempenho de vendas seja medido por indicadores financeiros, de mercado e também de satisfação de clientes (CRAVENS

et al., 1993; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001) e este desempenho deve refletir as estratégias comerciais e de marketing que foram implementadas pela organização. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001).

Neste trabalho o desempenho será medido de uma maneira que reflita as estratégias e capacidades utilizadas (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001), no caso a orientação para o mercado e a capacidade de vendas. Nesta proposta o desempenho organizacional é dividido em resultados com clientes e financeiros, pois as vendas trabalham não só com o retorno financeiro em vendas, mas com atividades de relacionamento com clientes. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001). O desempenho com clientes contribui para os resultados financeiros a longo prazo (ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008; HOMBURG et al., 2015), assim como o desempenho financeiro tem métricas de vendas, que mostram os resultados mais a curto prazo para a organização. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001).

Para medir o desempenho com clientes é preciso avaliar a unidade de negócio em relação a concorrentes em termos de satisfação e lealdade dos clientes (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016), assim como a construção de relacionamento com os clientes, a atração e a retenção de clientes. (NGO; O'CASS, 2012).

A satisfação é uma medida que visa compreender se a expectativa do cliente foi atendida, de acordo com o que ele deseja em relação a produtos e/ou serviços, já a lealdade mostra a fidelidade do cliente. (NGO; O'CASS, 2012). A satisfação do cliente é útil, mas não suficiente para manter a lealdade do cliente. O ideal é desenvolver um relacionamento com o cliente. (JAYACHANDRAN et al., 2005). Esta construção de relacionamento com os clientes deve ser efetiva para a organização ter um desempenho financeiro a partir das atividades da equipe de vendas no longo prazo. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001).

A atração de clientes difere da retenção de clientes, pois esta última visa manter o cliente, sendo um dos aspectos fundamentais o desenvolvimento de um bom relacionamento com os clientes. (JAYACHANDRAN et al., 2005). Entretanto, antes de ter foco no relacionamento, é preciso atrair os clientes certos, ou seja, a partir de uma segmentação do mercado a equipe de vendas poderá ser mais efetiva, pois terá mais oportunidades para alcançar os seus objetivos. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001).

Este foco no desempenho de clientes, visando maior relacionamento, contribui para os resultados de longo prazo em relação as vendas. (HOMBURG et al.,

2015). Estas atividades de relacionamento não apresentam somente resultados com clientes, mas também contribuem posteriormente para um desempenho de mercado e financeiro. (ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Por outro lado, medidas típicas de desempenho financeiro, como fluxo de caixa, lucratividade e retorno em vendas estão focadas no curto prazo. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

O desempenho financeiro neste trabalho é composto por indicadores de: participação de mercado, lucratividade, fluxo de caixa, crescimento da receita, crescimento do lucro, crescimento de vendas, crescimento da participação do mercado, retorno em vendas e ROA.

A participação de mercado mostra o quanto a empresa tem presença no seu segmento de atuação em valores percentuais. Outro indicador financeiro é a lucratividade, sendo que esta é uma medida em valor percentual de eficiência operacional, pois mostra se a empresa teve menos desperdício de recursos e se foi eficiente em suas atividades. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Neste sentido, o lucro é diferente do fluxo de caixa, pois o lucro depende das políticas da empresa, já que resulta do processo de como é realizado o reconhecimento da receita e como é feita a alocação de recursos. De maneira diferente o fluxo de caixa é uma medida que mostra a soma das entradas e saídas do caixa da empresa. (MORGAN, 2012).

Em relação aos indicadores do desempenho financeiro que medem o crescimento, estes itens visam refletir se há um aumento nos resultados do negócio, como exemplo o crescimento da receita, crescimento do lucro, crescimento de vendas e crescimento da participação de mercado. (VENKATRAMAN, 1989). Para o crescimento de mercado a empresa deve ter foco em atrair novos clientes, assim como manter os clientes existentes, pois visa ampliar a demanda por produtos e/ou serviços. O aumento da demanda no mercado auxilia no processo para crescimento da receita. (REINARTZ; THOMAS; KUMAR, 2005). Já em relação ao crescimento do lucro, esse indicador mostra se o resultado é positivo, quando aumenta a receita diminuindo os custos. (MORGAN, 2012). Este crescimento do lucro pode ocorrer quando a gestão de vendas é eficiente em relação aos seus custos, com uma expansão das vendas devido as atividades de gestão ou até mesmo um aumento da margem de cada produto e/ou serviço. (MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009). O crescimento de vendas é um indicador comum para medir a efetividade das

empresas, sendo uma medida que compara se houve um aumento no volume de vendas. (CRAVENS et al., 1993).

Outros itens que compõem o desempenho financeiro são sobre o ROI, como por exemplo, o retorno em vendas e o ROA. O retorno em vendas é a razão entre o lucro líquido (lucratividade após todos os custos) e a receita de vendas. Já o ROA é eficiência da empresa em gerar lucro com os ativos disponíveis em relação ao capital investido. (FARRIS et al., 2007).

2.5 RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS E HIPÓTESES DE PESQUISA

Neste tópico serão apresentadas: as relações entre os conceitos do problema de pesquisa proposto, que são a orientação para o mercado, a capacidade de vendas e o desempenho organizacional e as hipóteses propostas nesta pesquisa.

2.5.1 Orientação para o Mercado e Capacidade de Vendas

A capacidade de vendas é uma habilidade da organização que tem como objetivo adquirir informações dos clientes (VORHIES; MORGAN, 2005) e desenvolver atividades tanto individuais quanto organizacionais relativas as vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Como esta capacidade de vendas é uma capacidade de marketing, essa é desenvolvida a partir de uma orientação estratégica. (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). Neste contexto, diferentes autores concordam que há uma relação entre as capacidades organizacionais e a orientação para o mercado, sendo uma delas a capacidade de vendas. (DAY, 1994; BAKER; SINKULA, 1999; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; MORGAN, 2012).

Para Day (1994) a abordagem das capacidades organizacionais oferece uma perspectiva sobre a maneira de alcançar e sustentar uma orientação para o mercado. A escolha das capacidades auxilia no entendimento do segmento de atuação das empresas, de seus clientes-alvo e das tendências do ambiente. Corroborando com este argumento, Baker e Sinkula (1999) salientam que a orientação para o mercado é necessária para ter desempenho organizacional, mas deve-se incluir outras orientações e capacidades para um desempenho superior. Assim como Morgan, Vorhies e Mason (2009) discutem que as capacidades organizacionais são habilidades formadas com base em uma orientação estratégica. A orientação para o

mercado é uma delas e pode então favorecer o desenvolvimento de capacidades organizacionais.

Neste contexto que relaciona orientação para o mercado e capacidades organizacionais, encontram-se muitos estudos sobre aprendizado de mercado e a sua ligação com o desempenho de negócios (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990), mas falta entendimento de como o conhecimento de mercado pode ser utilizado para reconfigurar os recursos e reforçar as capacidades que a empresa já possui, de uma maneira a atender aos requisitos do mercado que está em constante evolução. (MORGAN, 2012).

Com base nestes argumentos, é proposto verificar a influência da orientação para o mercado na capacidade de vendas. Nesta pesquisa será utilizado o conceito de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990), pois é uma abordagem cultural composta por três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Para um negócio ter sucesso é necessário que todos os envolvidos na empresa reconheçam que podem contribuir para a criação de valor para o cliente, portanto a orientação para o mercado é cultural e tem uma série de atividades para que ocorra esta criação de valor. (SLATER; NARVER, 1994b).

Com base nos estudos apresentados, a orientação para o mercado é uma orientação estratégica que desenvolve as capacidades organizacionais. (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). Nesta pesquisa a orientação para o mercado dos autores Narver e Slater (1990), com seu caráter cultural, desenvolve o conhecimento de mercado e a capacidade de vendas, que compreende a capacidade de vendas pessoal e a capacidade de gestão da força de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016), por isso são propostas as seguintes hipóteses:

H1: a orientação para o mercado influencia positivamente a capacidade de vendas pessoal.

H2: a orientação para o mercado influencia positivamente a capacidade de gestão da força de vendas.

2.5.2 Capacidade de Vendas e Desempenho

Estudos empíricos mostraram que há relação entre capacidades de marketing em geral e desempenho organizacional. (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN;

VORHIES; MASON, 2009; NGO; O'CASS; 2012). Os estudos apresentados mostram que as atividades relacionadas as vendas são consideradas como uma das capacidades de marketing, sendo que alguns autores chamam de capacidades de vendas (VORHIES, 1998; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009) e outros citam vendas como uma atividade de canais e distribuição, pois consideram que as vendas é uma maneira de como o produto ou serviço é entregue ao cliente final. (VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000).

Segundo autores da literatura da área de vendas os resultados das atividades de vendas das empresas são medidos com indicadores financeiros e de clientes. (CRAVENS et al., 1993; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001).

Com base nos argumentos expostos a capacidade de vendas (capacidade de vendas pessoal e capacidade de gestão da força de vendas) é uma capacidade especializada de marketing (VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, 2012), que contribui para o desempenho organizacional (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; NGO; O'CASS; 2012) e como está relacionada a atividade de vender, provavelmente contribuirá para resultados com clientes e financeiros (CRAVENS et al., 1993; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001; ZOLTNER; SINHA; LORIMER, 2008). Neste contexto pretende-se investigar as seguintes hipóteses:

H3: *a capacidade de vendas pessoal influencia positivamente o (a) desempenho com clientes e (b) desempenho financeiro.*

H4: *a capacidade de gestão da força de vendas influencia positivamente o (a) desempenho com clientes e (b) desempenho financeiro.*

2.5.3 Orientação para o Mercado, Capacidade de Vendas e Desempenho

Conforme já exposto, a capacidade de vendas é desenvolvida a partir da orientação para o mercado e por conseguinte influencia o desempenho organizacional (com clientes e financeiro), sendo uma capacidade mediadora na relação entre orientação para o mercado e desempenho.

O papel mediador da capacidade de marketing deve-se ao fato que a capacidade é uma habilidade desenvolvida a partir de uma orientação estratégica, que por isso a antecede (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009) e que as capacidades

e orientações juntas contribuem para o desempenho organizacional (VORHIES; HARKER, 2000), por isso encontra-se no modelo a capacidade de marketing especializada de vendas como mediadora. Da mesma forma as capacidades de marketing têm geralmente um papel mediador em estudos que relacionam orientação para o mercado e desempenho. (SMIRNOVA et al., 2011; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; SHIN; AIKEN, 2012; NGO; O'CASS, 2012).

Smirnova et al. (2011) investigaram a relação entre as três dimensões da orientação para o mercado e o desempenho organizacional quando mediadas pela capacidade relacional. Estudaram tanto a influência direta da orientação para o mercado no desempenho, quanto a mediação da capacidade relacional na relação entre as dimensões da orientação para o mercado e desempenho.

Os resultados do estudo dos autores Smirnova et al. (2011) mostraram que a orientação para o concorrente teve um efeito direto no desempenho. Encontraram também que a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional são significativas e influenciam o desempenho quando mediadas pela capacidade relacional. Apresentaram também que a capacidade relacional gerou desempenho organizacional. Estes resultados indicam que há diferenças nas dimensões que compõem a orientação do mercado no contexto analisado, assim como a capacidade relacional é mediadora na relação entre a orientação para o mercado e desempenho organizacional.

Murray, Gao e Kotabe (2011), por exemplo, verificam que as capacidades de marketing mediam a relação entre orientação para o mercado e o desempenho financeiro, estratégico e de produtos. As capacidades de marketing propostas no estudo foram preço, comunicação e desenvolvimento de novos produtos.

Os autores Shin e Aiken (2012) identificaram que diferentes orientações estratégicas (orientação para o cliente, orientação para o concorrente, orientação para a tecnologia e orientação para a aprendizagem) tem impacto no desempenho dos negócios quando há uma capacidade de marketing como mediadora. Os autores encontraram que a orientação para o cliente e para a tecnologia tem efeitos diretos e indiretos sobre o desempenho, enquanto a orientação para o concorrente e para a aprendizagem tem efeito sobre o desempenho somente pela mediação das capacidades de marketing.

Seguindo a mesma linha da mediação, Ngo e O'Cass (2012) mostram que a orientação para o mercado facilita o desenvolvimento de capacidades de marketing,

que são as capacidades do processo do mix de marketing, que por sua vez influenciam positivamente os desempenhos de inovação e do cliente, e assim, indicam o papel mediador da capacidade de marketing entre orientação para o mercado e desempenho.

Artigos mais recentes, além de mostrar o papel mediador das capacidades de marketing, relacionam a orientação para o mercado com vendas. (WANG; MIAO, 2015; LENGLER; SOUSA; MARQUES, 2013). Porém é ainda preciso compreender o processo verificando quais capacidades de marketing, relacionadas a orientação para o mercado, contribuem para um desempenho superior. (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

Com um efeito mediador, espera-se que a capacidade de vendas contribua para resultados positivos para as empresas mais orientadas para o mercado, pois estas tendem a trabalhar melhor com as informações obtidas no ambiente externo, com clientes e concorrentes, assim como tendem a trabalhar internamente entre departamentos.

Ao analisar estes estudos sobre orientação para o mercado e capacidades de marketing, há pontos de convergência entre estes conceitos, pois ambos buscam a informação e conhecimento de mercado (clientes e concorrentes) e visam entregar valor para o cliente. A orientação para o mercado coordena as atividades na organização para responder as demandas do mercado de acordo com as informações já obtidas (NARVER; SLATER, 1990), assim como a capacidade de vendas atua na fronteira da organização em contato com clientes e concorrentes. (RAPP; AGNIHOTRI; BAKER, 2011). Como consequência desta ação coordenada dos processos internos da orientação para o mercado (coordenação interfuncional), gera-se conhecimento de mercado e este será utilizado para o desenvolvimento da capacidade de vendas.

Como esta pesquisa visa entender a influência da orientação para o mercado no desempenho, acredita-se que esta orientação gera conhecimento de mercado e a partir deste conhecimento as estratégias da organização são direcionadas e assim desenvolvem a capacidade de vendas, tanto a capacidade de vendas pessoal quanto a capacidade de gestão da força de vendas e estas contribuirão para desempenhos financeiros, assim como resultados com clientes. (CRAVENS et al., 1993; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Com o apoio dos estudos apresentados, entende-se que as capacidades de marketing têm um papel mediador entre a orientação para o mercado e desempenho. (SMIRNOVA et al. 2011; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; SHIN; AIKEN, 2012; NGO; O'CASS, 2012). Sendo a capacidade de vendas uma das capacidades de marketing (VORHIES; MORGAN, 2005), subentende-se que esta capacidade também tem este papel mediador. Ao relacionar a orientação para o mercado e capacidade de vendas, este estudo visa entender o processo pelo qual a orientação para o mercado, relacionada a uma capacidade em específico, no caso a de vendas (vendas pessoal e gestão da força de vendas), contribui para um desempenho superior (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005), tanto financeiro (curto prazo) quanto com clientes (longo prazo). (CRAVENS et al., 1993; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008).

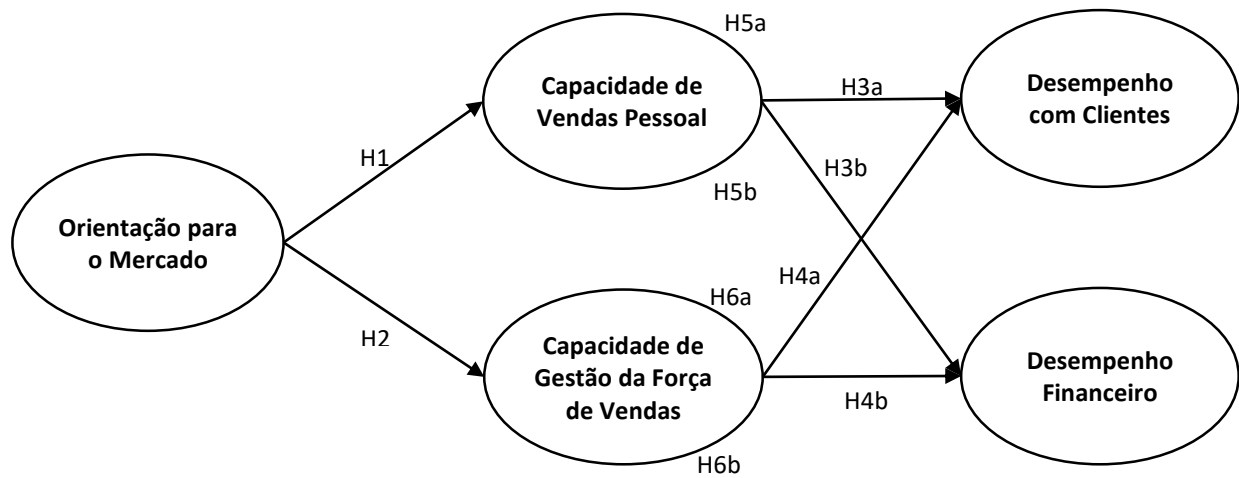
Em resumo, para melhor entendimento da influência da orientação para o mercado no desempenho (com clientes e financeiro) por meio da mediação da capacidade de (vendas pessoal e gestão da força de vendas), são propostas as hipóteses:

H5: *A relação entre a orientação para o mercado e o (a) desempenho com clientes e (b) desempenho financeiro é mediada pela capacidade de vendas pessoal.*

H6: *A relação entre a orientação para o mercado e o (a) desempenho com clientes e (b) desempenho financeiro é mediada pela capacidade de gestão da força de vendas.*

A FIGURA 7 apresenta o modelo teórico que será investigado neste trabalho. Nele estão expostos os construtos e as relações entre eles. Conforme descrito nas hipóteses, a orientação para o mercado tem influência no desempenho (com clientes e financeiro) quando mediada pela capacidade de vendas, tanto de vendas pessoal quanto a de gestão da força de vendas.

FIGURA 7 – MODELO TEÓRICO



FONTE: A autora (2017).

A próxima seção mostrará os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização do presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se como foi planejado a realização deste estudo em relação aos procedimentos metodológicos, com as seguintes seções: resumo das hipóteses de pesquisa, a definição dos termos (constitutiva e operacional), a classificação e o delineamento desta pesquisa, a população e a amostra para a realização deste estudo e por último as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 HIPÓTESES DE PESQUISA

São apresentadas a seguir, de forma resumida, as hipóteses destinadas a responder o problema de pesquisa proposto: *Qual é o efeito da mediação da capacidade de vendas na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional?*

H1: a orientação para o mercado influencia positivamente a capacidade de vendas pessoal. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; NARVER; SLATER, 1990; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

H2: a orientação para o mercado influencia positivamente a capacidade de gestão da força de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; NARVER; SLATER, 1990; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

H3: a capacidade de vendas pessoal influencia positivamente o (a) desempenho com clientes e (b) desempenho financeiro. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001; ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008; CRUZ-GONZÁLEZ et al., 2015; NGO; O'CASS, 2012).

H4: a capacidade de gestão da força de vendas influencia positivamente o (a) desempenho com clientes e (b) desempenho financeiro. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001; ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008; CRUZ-GONZÁLEZ et al., 2015; NGO; O'CASS, 2012).

H5: A relação entre a orientação para o mercado e o (a) desempenho com clientes e (b) desempenho financeiro é mediada pela capacidade de vendas pessoal. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; NARVER; SALTER, 1990; SMIRNOVA et al., 2011; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; SHIN; AIKEN, 2012; ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008; CRUZ-GONZÁLEZ et al., 2015; NGO; O'CASS, 2012).

H6: A relação entre a orientação para o mercado e o (a) desempenho com clientes e o (b) desempenho financeiro é mediada pela capacidade de gestão da força de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; NARVER; SALTER, 1990; SMIRNOVA et al., 2011; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; SHIN; AIKEN, 2012; ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008; CRUZ-GONZÁLEZ et al., 2015; NGO; O'CASS, 2012).

3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

A fim de garantir o entendimento dos conceitos utilizados neste estudo são apresentadas as definições constitutivas e operacionais de cada construto que consta no modelo teórico proposto, que são a orientação para o mercado, a capacidade de vendas pessoal, a capacidade de gestão da força de vendas, o desempenho com clientes e o desempenho financeiro.

a) Orientação para o Mercado:

Definição Constitutiva (D.C.): A orientação para o mercado é gerada pela cultura organizacional e abrange três dimensões: a orientação para o cliente, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional. A orientação para o cliente e a orientação para o concorrente incluem as atividades envolvidas na aquisição de informações sobre os compradores e concorrentes no mercado-alvo, com foco em atividades no ambiente externo da organização. A terceira dimensão, a coordenação interfuncional compreende os esforços de diferentes departamentos para criar valor superior para os clientes, com ênfase nos processos internos. Os três componentes compreendem as atividades de marketing de aquisição da informação e da criação coordenada de valor para o cliente. (NARVER; SLATER, 1990).

Definição Operacional (D.O.): A orientação para o mercado será avaliada pela escala de Narver e Slater (1990) com 15 itens, sendo que a orientação para o

cliente é composta por seis itens (compromisso com o cliente, criação de valor para o cliente, entendimento das necessidades dos clientes, objetivos de satisfação do cliente, medir a satisfação do cliente e se há serviço de pós-venda), a orientação para o concorrente que tem 4 itens (vendedores compartilham informações dos concorrentes, respondem rapidamente às ações dos concorrentes, gestores do topo discutem estratégias dos concorrentes e oportunidades do mercado para uma vantagem competitiva) e, por fim, a coordenação interfuncional que apresenta 5 indicadores (discussões sobre clientes entre departamentos, a informação que é compartilhada entre as funções, se há integração funcional na estratégia, se todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente e se os recursos são compartilhados entre as unidades de negócio) (APÊNDICE 1).

b) Capacidade de Vendas Pessoal:

Definição Constitutiva (D.C.): A capacidade de vendas pessoal é definida como os processos executados pelos indivíduos que compõem a equipe de vendas, principalmente compostas por vendedores. Estes vendedores executam atividades com clientes e por isso esta capacidade de vendas pessoal incorpora a habilidade dos vendedores com clientes e o gerenciamento de contas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Definição Operacional (D.O.): A capacidade de vendas pessoal será medida pela escala de Guenzi, Sajtós e Troilo (2016) com 5 itens. Estes itens estão relacionados a construção e manutenção de relacionamento com os clientes, a oferta de produtos e/ou serviços complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos, a comunicação adequada da mensagem de venda e se os vendedores são orientados para o fechamento das vendas (APÊNDICE 2).

c) Capacidade de Gestão da Força de Vendas:

Definição Constitutiva (D.C.): A capacidade de gestão da força de vendas compreende a estruturação da força de vendas pela organização, a gestão de talentos que realizam atividades de vendas e a segmentação de clientes da empresa, sendo que esta segmentação inclui os esforços de vender produtos ou serviços no mercado. Estas três dimensões juntas formam então a capacidade de gestão da força de vendas (estruturação da força de vendas, gestão de talentos e segmentação de clientes). (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Definição Operacional (D.O.): A capacidade de gestão da força de vendas será mensurada pela escala de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) com 8 itens. Estes indicadores são sobre a segmentação de clientes, a seleção correta de clientes nos segmentos, a aplicação do modelo de vendas mais adequado para cada cliente, a seleção rápida de novos vendedores e dos melhores vendedores, além da retenção dos melhores vendedores na equipe, adequação do tamanho da equipe de vendas e organização da equipe de vendas (APÊNDICE 2).

d) Desempenho com Clientes:

Definição Constitutiva (D.C.): O desempenho é o alcance dos objetivos da organização. (HULT et al., 2008). Para verificar o desempenho das atividades de marketing sugere-se além de indicadores financeiros, desempenho com clientes que medem a satisfação e a lealdade dos clientes. (CLARK, 1999; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Além da satisfação e lealdade dos clientes, é preciso avaliar a construção de relacionamento com estes clientes, a atração e a retenção destes clientes. (NGO; O'CASS, 2012).

Definição Operacional (D.O.): Para medir o desempenho com clientes serão utilizados dois indicadores da escala de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016), que são satisfação e lealdade de clientes, e três indicadores da escala de Ngo e O'Cass (2012), referentes a construção de relacionamento com clientes, a atração e a retenção de clientes, o que no final resulta em um desempenho com 5 itens (APÊNDICE 3).

e) Desempenho Financeiro:

Definição Constitutiva (D.C.): O desempenho é o alcance dos objetivos da organização. (HULT et al., 2008). Em relação as atividades da área de vendas, os indicadores mais comuns para medir os resultados são parâmetros financeiros e de participação de mercado. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001). O desempenho financeiro pode ser medido por indicadores econômicos como crescimento de vendas, e lucratividade (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986), além de indicadores de mercado como crescimento da receita e participação de mercado. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Definição Operacional (D.O.): Para compor o desempenho financeiro serão utilizadas a escala de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) composta por três itens,

referentes a participação de mercado, crescimento da receita e lucratividade, junto com seis indicadores da escala de Cruz-González et al. (2015), adaptada de Venkatraman (1989), com itens sobre retorno em vendas, crescimento do lucro, retorno sobre ativos, crescimento de vendas, crescimento da participação de mercado e fluxo de caixa. Esta união de indicadores resulta em um desempenho financeiro composto por 9 itens (APÊNDICE 3).

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para atingir o objetivo proposto deste estudo, que é verificar o efeito mediador da capacidade de vendas (pessoal e de gestão da força de vendas) na relação entre orientação para o mercado e desempenho (com clientes e financeiro), foi utilizada uma abordagem quantitativa que segundo a classificação desenvolvida por Cooper e Schindler (2014) é: um estudo formal, um estudo de comunicação, *ex post facto*, sendo também um relatório, com corte transversal, estatístico, de campo e de rotina atual.

É um estudo formal, pois o objetivo é testar as hipóteses ou responder as perguntas colocadas. Trata-se também de um estudo de comunicação, já que o pesquisador questiona os indivíduos e recolhe as respostas por meios pessoais ou impessoais, neste caso, por meio de questionários auto administrados. Outra característica importante é ser *ex post facto*, isto é, o estudo é um relato sobre o que aconteceu ou o que está acontecendo na realidade. É uma pesquisa de campo, ou seja, nas condições ambientais atuais e com a chamada rotina atual, pois a percepção dos participantes na atividade de pesquisa é medida sem desvios de suas rotinas diárias. (COOPER; SCHINDLER, 2014).

Esta abordagem quantitativa também é um estudo estatístico que captura as características de uma população, fazendo inferências a partir de características de uma amostra. As hipóteses são testadas quantitativamente e generalizações sobre os resultados são apresentadas com base na representatividade da amostra e a validade do projeto. (COOPER; SCHINDLER, 2014).

A apresentação é em formato de relatório, pois fornece um somatório de dados e muitas vezes a reformulação desses dados é apresentada para alcançar uma compreensão mais profunda ou ainda pode gerar estatísticas para comparação.

Quanto ao tempo, será de corte transversal, ou seja, realizado uma vez e por isso representa um ponto no tempo. (COOPER; SCHINDLER, 2014).

3.4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A partir desta classificação da pesquisa, apresenta-se nesta seção como foi realizado o delineamento da pesquisa, que apresenta uma abordagem quantitativa descritiva. Esta abordagem foi utilizada pois o objetivo proposto foi descobrir a existência de relações entre variáveis, além de ter como principal objetivo descrever as características de determinada população. (GIL, 2008).

É uma pesquisa quantitativa pois foram observados atributos também chamados de variáveis latentes. Estas variáveis latentes foram transformadas em dados palpáveis e quantificáveis que passaram por testes estatísticos a fim de comprovar uma relação ou descartá-la. (CRESWELL, 2010). Nesta pesquisa as variáveis estudadas foram a orientação para o mercado, a capacidade de vendas e o desempenho, com o objetivo de verificar o efeito mediador da capacidade de vendas na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional.

No entendimento de Baron e Kenny (1986), o efeito mediador, que neste estudo compreende a capacidade de vendas, diz respeito a uma variável que age como interveniente entre duas variáveis numa relação, ou seja, ela recebe uma influência da variável independente e influencia a variável dependente. Hayes (2013) acrescenta que a mediação é utilizada para entender como ocorre a influência de uma variável independente em uma variável dependente, ou seja, ajuda a explicar como uma variável antecedente causal influencia uma variável dependente por meio de uma outra variável interveniente ou mediadora. Nesta pesquisa a capacidade de vendas recebe influência da orientação para o mercado e posteriormente influencia o desempenho.

Neste estudo a estratégia de pesquisa empregada foi uma *survey* (ou levantamento), pois o objetivo foi examinar as relações entre as variáveis para responder as hipóteses. Segundo Babbie (2003), uma estratégia de *survey* permite uma descrição ou detalhamento quantitativo ou numérico de determinados traços e atributos de uma população, ao estudá-la através de uma amostra. A partir dos resultados da amostragem é possível generalizar ou fazer alegações acerca da

população. Com esta estratégia de pesquisa não é descoberto o motivo da existência de uma relação, mas sim a identificação e a verificação de como esta relação ocorre.

A pesquisa *survey* foi realizada pela internet por meio do site *QuestionPro*¹. Uma parte dos respondentes receberam um *link* de acesso ao questionário por e-mail convidando-os a participar da pesquisa e outra parcela foi convidada a responder pessoalmente com a coleta dos dados via o uso de *smartphone* e *tablet*. Este tipo de questionário online é chamado de auto-administrado e geralmente é enviado por meio eletrônico, ou seja, internet ou serviços online via *tablet* ou dispositivos móveis para alcançar os participantes. (COOPER; SCHINDLER, 2014).

Em relação ao tempo da coleta dos dados, este estudo é considerado de corte transversal, pois envolveu a coleta de informações somente uma vez, ou seja, os dados foram coletados num determinado momento, com o objetivo de descrever uma população na mesma ocasião. (BABBIE, 2003).

3.5 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa se refere às empresas de *software*, *hardware* e serviços do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Brasil.

As empresas do setor de TIC realizam negócios entre empresas (B2B), no qual o relacionamento com os clientes é essencial, sendo as atividades de vendas de extrema importância para a criação de relacionamentos de longo prazo com clientes (LIAO et al., 2011; CHANG, 2014), pois neste setor ocorre a venda de soluções e posteriormente serviços agregados a estas soluções.

Nesse contexto B2B são necessários mais estudos sobre a orientação para o mercado e a capacidade de vendas pois ambas são desenvolvidas para as organizações obterem sucesso (CHANG, 2014; WEITZ; BRADFORD, 1999), principalmente em mercados que há alta competitividade. (DAY, 1994).

Segundo dados disponíveis no site do Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA (2015), o número de empresas do setor de TIC no Brasil é de 143.813.

Tendo em vista a dificuldade de analisar grandes populações e ter acesso a todas as empresas do setor de TIC do Brasil, foi utilizada a técnica de amostragem

¹ <http://www.questionpro.com.br>.

não-probabilística. Esta técnica foi aplicada por não precisar de uma representatividade exata da população. (BABBIE, 2003). A amostragem escolhida foi não aleatória por julgamento, pois os elementos escolhidos são julgados como aqueles típicos da população que se deseja estudar. Seleciona-se os elementos da amostra com base no próprio conhecimento da população e de seus elementos. (BABBIE, 2003).

Dentre as empresas do setor de TIC encontram-se diferentes tamanhos de empresa. A classificação do porte da empresa mais comum no Brasil é do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2016), que classifica as empresas de acordo com o número de trabalhadores empregados, sendo que há diferença entre empresas de comércio e serviços comparados a indústria. Em empresas de comércio e serviços uma microempresa tem até 9 empregados; uma pequena empresa - de 10 a 49 empregados; média empresa - de 50 a 99 empregados; e grande empresa - 100 ou mais empregados. Nesta pesquisa serão estudadas as empresas do setor de TIC de todos os tamanhos, desde micro, pequenas, médias até as grandes empresas.

QUADRO 2 – CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DA EMPRESA DO SEBRAE POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Tamanho	Comércio e Serviços
Micro	Até 9
Pequena	De 10 a 49
Média	De 50 a 99
Grande	100 ou mais

FONTE: SEBRAE (2016).

Para determinar o número mínimo necessário da amostra, para o teste de hipóteses na técnica estatística de Mínimos Quadrados Parciais, na qual é realizada uma Análise Fatorial Confirmatória no *software* SmartPLS, é preciso multiplicar por 10 a maior quantidade de caminhos que estão relacionados a um construto no modelo. O questionário desta pesquisa é composto por 42 itens, com 15 perguntas para a orientação para o mercado, 13 para a capacidade de vendas e 14 para os desempenhos com clientes e financeiro. Assim, a orientação para o mercado é o construto que recebe o maior número de caminhos, no caso são 15 perguntas, e por isso é proposto uma amostra de no mínimo 150 casos. (HAIR et al., 2014).

Os respondentes desta pesquisa foram os vendedores, gerentes de marketing, gerentes comerciais e/ou proprietários das empresas B2B do setor de TIC, que estão envolvidos em atividades de marketing e vendas.

A seguir será apresentada a etapa de coleta de dados.

3.6 COLETA DE DADOS

Nesta seção apresenta-se o instrumento de coleta de dados, como foi feita a validação deste instrumento de pesquisa, o pré-teste do questionário e por fim, as técnicas utilizadas para a coleta de dados.

3.6.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi um questionário auto administrado, sendo a coleta de dados realizada via internet e pessoalmente para alcançar os participantes. Foi utilizado o site *QuestionPro* de modo a facilitar a reunião de dados da pesquisa em uma única ferramenta para a posterior análise estatística. O questionário auto administrado foi escolhido devido ao número da amostra, para viabilizar a coleta dos dados com no mínimo 150 questionários válidos.

A primeira parte da construção do questionário foi por meio da pesquisa e definição de escalas a serem utilizadas referentes aos cinco construtos investigados (orientação para o mercado, capacidade de vendas pessoal, capacidade de gestão da força de vendas, desempenho com clientes e desempenho financeiro), optou-se por escalas já estabelecidas na literatura, ou seja, que já foram testadas e analisadas.

Para a orientação para o mercado a escala utilizada foi a de Narver e Slater (1990) que traz este conceito como um aspecto cultural organizacional, composto por três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (APÊNDICE 1).

Na capacidade de vendas foi escolhida a escala dos autores Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) que é composta por 13 itens, sendo 5 da capacidade de vendas pessoal e 8 da capacidade de gestão da força de vendas (APÊNDICE 2).

A escala de desempenho com clientes contém 2 indicadores da escala proposta pelos autores Guenzi, Sajtos e Triolo (2016) e 3 indicadores da escala de Ngo e O'Cass (2012), o que resulta em um desempenho com 5 indicadores

(APÊNDICE 3). Já o desempenho financeiro foi medido através da escala de Cruz-González et al. (2015), adaptada de Venkatraman (1989), com 6 itens, junto com 3 indicadores da escala utilizada pelos autores Guenzi, Sajtos e Troilo (2016), o que resultou em um construto com 9 indicadores (APÊNDICE 3).

Todos estes construtos foram mensurados por uma escala contínua *Likert* de 10 pontos, variando de 1 = Discordo Totalmente a 10 = Concordo Totalmente ou de 1 = Muito pior que os concorrentes a 10 = Muito melhor que os concorrentes. A escala de 10 pontos foi utilizada nesta pesquisa, pois quanto maior o número de categorias mais precisa será a descrição do objeto de estudo. (MALHOTRA; BIRKS, 2006).

QUADRO 3 – NÚMERO DE INDICADORES DA ESCALA DE CADA CONSTRUTO

Construto	Dimensões (para construto de segunda ordem)	Número de itens
Orientação para o Mercado	Orientação para o Cliente	6
	Orientação para o Concorrente	4
	Coordenação Interfuncional	5
Capacidade de Vendas Pessoal	Gestão de Contas	2
	Habilidade dos Vendedores	3
Capacidade de Gestão da Força de Vendas	Segmentação de Clientes	3
	Gestão de Talentos	3
	Estruturação da Força de Vendas	2
Desempenho com Clientes	Não se aplica	5
Desempenho Financeiro	Não se aplica	9
	Total de Indicadores	42

FONTE: A autora (2017).

Somando os itens destas três escalas citadas, o total foi de 42, sendo que estas escalas já foram testadas e validadas em estudos da área de marketing. Para completar o questionário foram inseridas 14 questões referentes ao perfil dos entrevistados, com o objetivo de descrever as características das empresas e dos indivíduos que estão participando da pesquisa.

Após a escolha e tradução das escalas, iniciou-se o processo de validação deste instrumento de pesquisa, na qual foi realizada uma avaliação por profissionais do setor de TIC.

a) Validação por profissionais

A próxima etapa foi a validação do instrumento de pesquisa com profissionais do setor de TIC, esta revisão dos itens por profissionais da área tem como finalidade revisar os itens do questionário levando em consideração o objetivo da pesquisa, verificando o entendimento de cada item. (DEVELLIS, 2003). O objetivo desta etapa é deixar a linguagem clara e de fácil entendimento para os profissionais da área, que utilizam uma linguagem específica do setor no dia a dia empresarial.

Esta validação com especialistas foi realizada nos dias 23 e 24 de Maio de 2016, sendo que o questionário utilizado nesta etapa encontra-se no APÊNDICE 04. Duas entrevistas foram feitas pessoalmente com a visita da pesquisadora na empresa e duas pelo *software* Skype, conforme QUADRO 4 que contém um resumo das entrevistas com os especialistas.

QUADRO 4 – RESUMO DA VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS

Empresa	Principais atividades	Local	Cargo do Entrevistado	Data/ Formato da Reunião
Tray Commerce (www.tray.com.br)	Desenvolvimento de <i>software</i> e serviços para comércio eletrônico.	Marília SP	Executivo de Vendas	23/05/2016 por Skype
Primazia Consultores Associados (www.primazia.com.br)	Consultoria empresarial no setor de TIC.	Curitiba PR	Gerente Comercial	23/05/2016 por Skype
SPRO IT Solutions (www.spro.com.br)	Licenciamento e consultoria de sistemas SAP.	Curitiba PR	Executivo de Vendas e Relacionamento	23/05/2016 em reunião presencial
Ciashop Soluções para Comércio Eletrônico (www.ciashop.com.br)	Desenvolvimento e licenciamento de soluções para comércio eletrônico.	Curitiba PR	Gerente de Marketing	24/05/2016 em reunião presencial

FONTE: A autora (2017).

A primeira entrevista foi realizada com um Executivo de Vendas da empresa Tray Commerce, uma empresa que pertence ao grupo Locaweb, líder em *Hosting & Infrastructure Services* no Brasil. A formação do entrevistado é em Propaganda e Marketing pela ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing e MBA em Gestão de Negócios pela FGV – Fundação Getúlio Vargas, sendo que o entrevistado tem experiência de mais de 12 anos na área de vendas de soluções de *e-commerce*.

Em relação ao questionário que foi apresentado, o entrevistado comentou que as perguntas estavam claras e eram de fácil compreensão, por isso não encontrou

problemas ao respondê-las. Sugeriu adicionar as soluções de *e-commerce* na pergunta CORG 4.6 (APÊNDICE 4) sobre os produtos ou serviços que a empresa oferece, pois acredita que este é o mercado em maior crescimento na economia brasileira, com uma média de crescimento de 30% nos últimos 3 anos e por isso considera pertinente inserir esta atividade. Já consta na lista de atividades o desenvolvimento e licenciamento de *software*, porém a sugestão é inserir uma atividade somente sobre *software* de comércio eletrônico devido a sua representatividade no setor.

O segundo entrevistado é Gerente Comercial na empresa Primazia Consultores Associados localizada em Curitiba-PR. Além da formação em Ciência da Computação na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR) é Mestre em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atua no mercado do setor de TIC há mais de 20 anos, além de trabalhar como professor na FAE Centro Universitário na cidade de Curitiba-PR.

Em relação ao questionário sugeriu inserir uma observação no início mostrando quanto tempo será gasto para responder a pesquisa e quantas partes a pesquisa contém, pois, acredita que, sem ter o entendimento sobre o tamanho do questionário, o respondente pode desistir de responder. Explicou que quando se insere o número de partes (por exemplo PARTE 1, 2 e etc.) o respondente vai completando as etapas, verificando o andamento e assim acredita que o respondente fica mais motivado para terminar as questões.

Em relação as perguntas sobre orientação para o mercado, o entrevistado fez uma observação em relação a expressão “todas as áreas”, que é encontrada nas questões COI 1.13, COI 1.14 e COI 1.15 (APÊNDICE 4), sugeriu substituir esta expressão “todas” pela “a maioria”, pois acredita que dificilmente todas as áreas estão envolvidas nos processos. Nas perguntas sobre a capacidade de vendas das organizações, CVP 2.1 a GFV 2.13 (APÊNDICE 4), sugeriu a construção das perguntas no formato de afirmações mais explicativas, pois da maneira que está é muito direto e assim, na opinião do entrevistado, pode prejudicar o entendimento da questão. Na questão DFI 3.11 (APÊNDICE 4), sugeriu colocar a definição de retorno sobre ativos (ROA), pois os outros conceitos são mais conhecidos, mas este, em específico, exige um pouco mais de conhecimento em gestão.

A terceira entrevista foi com um Executivo de Vendas e Relacionamento da empresa Spro IT Solutions, uma consultoria SAP com sede na cidade de Curitiba. O

executivo é formado em Marketing pela FAE Centro Universitário e tem experiência de 19 anos em empresas de *software* de gestão ERP e *outsourcing*.

Em relação ao questionário sugeriu que as perguntas sobre caracterização da empresa e do respondente estivessem localizadas antes das outras perguntas, para o respondente se habituar a pesquisa e depois responder as questões mais específicas.

Em relação as questões sobre vendas - CVP 2.1 a GFV 2.13 (APÊNDICE 4) sugeriu que as frases fossem mais explicativas, com frases similares as questões do bloco anterior sobre orientação para o mercado.

Na questão CORG 4.5 (APÊNDICE 4) na qual é questionado o foco da empresa sugeriu deixar a opção de marcar um ou mais campos, pois vê o mercado de TIC com as empresas atuando, em sua maioria, em *software* e serviços, sendo difícil ter um único foco, pois quando se vende uma solução, vários serviços estão embutidos nesta venda para o bom funcionamento e suporte desta solução. Em relação a questão CORG 4.6 (APÊNDICE 4) sugeriu a inclusão da opção “licenciamento e implementação de *software*”, pois as outras opções que tinham o licenciamento estavam sempre juntas com o desenvolvimento de *software*.

O último entrevistado é Gerente de Marketing na empresa Ciashop Soluções para Comércio Eletrônico, uma empresa do Grupo TOTVS, com sede em Curitiba-PR. É formado em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda na Universidade Presbiteriana Mackenzie.

O entrevistado fez uma sugestão de que não haja uma numeração na pergunta CORG 4.5 (APÊNDICE 4) sobre o foco principal de atuação da empresa, mas a opção de marcar dois ou mais campos, pois acredita que nenhuma empresa do setor de TIC atue somente com *software*, sempre haverá um serviço agregado a solução, argumenta ainda que o contrário ocorre, ou seja, uma empresa pode oferecer somente serviços.

Com base nas entrevistas descritas foram realizadas algumas das alterações sugeridas no questionário, por este motivo a versão final consta no APÊNDICE 5.

Com o objetivo de esclarecer aos respondentes o tempo necessário para responder a pesquisa, foi acrescentado no início do questionário a seguinte frase: “o questionário é composto por 5 partes e leva aproximadamente 20 minutos para responder as questões”. Em relação as questões sobre caracterização da empresa e do respondente, elas foram colocadas no início do questionário, pois dois dos

entrevistados comentaram a respeito da caracterização ser antes das outras perguntas.

Nas questões de caracterização da empresa foram realizadas as seguintes alterações: na questão CORG 1.6 (APÊNDICE 5) sobre o foco empresa ao invés de numerar as atividades em relação ao foco principal, deixou os campos em aberto para marcar mais de uma opção entre *hardware*, *software* e serviços. E na questão CORG 1.5 (APÊNDICE 5), na qual é para assinalar quais os produtos ou os serviços que a empresa oferece, foi inserida a opção “Licenciamento e implementação de *Software*”, pois só havia licenciamento com desenvolvimento e encontra-se empresas exclusivas de licenciamento e implementação, como exemplo uma consultoria SAP.

Nas questões COI 3.13, COI 3.14 e COI 3.15 (APÊNDICE 5) sobre orientação para o mercado, a palavra “todas” foi substituída por “maioria”. Em relação as questões sobre a capacidade de vendas CVP 4.1 a GFV 4.13 (APÊNDICE 5) as perguntas em tópicos, que foram inseridas devido ao questionário aplicado na escala original, foram substituídas por frases que explicam cada um dos itens. Nas questões sobre o desempenho, o item DFI 5.11 (APÊNDICE 5) foi inserida a definição de retorno sobre ativos (ROA). Devido a estas modificações, a versão final do questionário encontra-se no APÊNDICE 5.

3.6.2 Pré-teste

Após a etapa de validação do instrumento de pesquisa foi realizado um pré-teste com alguns entrevistados que tem o perfil da amostra desta pesquisa. Este pré-teste visou verificar o entendimento das questões ou possíveis problemas do questionário (CORBETTA, 2003), assim como verificar o tempo de aplicação do questionário com os entrevistados. (MALHOTRA; BIRKS, 2006).

O pré-teste foi realizado entre os dias 24 e 31 de maio de 2016, no qual foi enviado um texto com a apresentação da pesquisa e o link para o questionário para 20 empresas. Estes contatos eram da página pessoal do *LinkedIn* da pesquisadora e as pessoas selecionadas tinham o perfil da amostra, que são gestores da área comercial e de marketing, vendedores e sócio/proprietários de empresas brasileiras do setor de TIC.

Através do sistema *QuestionPro* foi possível verificar que apenas um dos entrevistados iniciou a pesquisa e não completou a tarefa de responder o questionário.

O retorno foi de 4 questionários válidos (20%) nos quais os respondentes não tiveram dificuldade em preencher o questionário. Dois dos respondentes além de preencher o questionário, enviaram e-mail perguntando sobre a pesquisa e elogiando a iniciativa.

Após esta etapa de pré-teste optou-se por continuar com a mesma versão do questionário (APÊNDICE 5), sendo que a coleta de dados iniciou em 06 de junho de 2016 e terminou em 06 de Setembro de 2016, ou seja, foram 3 meses destinados a coleta de dados.

Na próxima seção serão apresentadas as estratégias desta etapa de coleta de dados.

3.6.3 Estratégia de Coleta de Dados

Para a coleta de dados a pesquisadora realizou quatro estratégias: primeiramente entrou em contato com pessoas que fazem parte de seus contatos na rede social *LinkedIn*, em seguida entrou em contato com associações do setor de TIC na região Sul do Brasil, o que proporcionou a participação em duas reuniões nestas associações. Este contato com associações proporcionou também a participação em eventos da área. A última estratégia foi o contato telefônico com empresas do setor na cidade de Curitiba-PR e região metropolitana.

Por primeiro a pesquisadora entrou em contato com 41 pessoas pelo *LinkedIn*, durante o mês de Junho de 2016, no qual foi enviado uma mensagem pessoal, via rede social. Estas pessoas são gestores das áreas de marketing e comercial e executivos de vendas do setor de TIC. Esses atuam principalmente em empresas da região Sul e Sudeste do Brasil. Este contato inicial resultou em 33 casos, com um retorno de 80% dos envios.

Neste mesmo período a pesquisadora entrou em contato com o responsável pela Associação do Parque de Software de Curitiba-PR. Esta associação foi escolhida devido a sua representatividade nacional, pois foi o primeiro parque tecnológico do Brasil sendo um empreendimento de base tecnológica com foco em inovação e no desenvolvimento local. A partir de 1997 as primeiras empresas instalaram suas sedes no local, incluindo a ASSESPRO-PR (Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação). Hoje há 18 empresas com sede no Parque de Software e há a previsão de expansão deste número nos próximos anos. (PARQUE DE SOFTWARE DE CURITIBA, 2016).

Este contato resultou no convite de apresentar a pesquisa e posteriormente aplicar o questionário na reunião mensal com os membros das empresas do Parque de Software, associados da ASSESPRO-PR e CENETIC.

Esta última é uma associação sem fins lucrativos, formalmente constituída e regida por um estatuto e código de ética. A CENETIC formou um grupo de empresas do setor com o objetivo de aumentar a competitividade e poder de negociação no mercado das empresas que estão associadas. Nesta associação são realizadas o compartilhamento e troca de informações entre empresas, e também é feito o relacionamento e parcerias com outras instituições que são relevantes e benéficas para os associados. Com essas ações há uma complementaridade de recursos entre as empresas, uma diminuição dos custos que são compartilhados nos projetos entre as empresas associadas e estes projetos são sempre elaborados e subsidiados com o apoio do SEBRAE, SESI e SENAI. (CENETIC, 2016).

A pesquisadora participou da reunião mensal dos gestores das associações do Parque de Software, ASSESPRO-PR e CENETIC no dia 30 de Junho de 2016, pelo período da manhã, nas dependências do SEBRAE em Curitiba-PR. Nesta reunião compareceram 32 gestores das áreas comercial e marketing, sendo que 29 tinham o perfil da amostra e por isso foram convidados a responder a pesquisa, na qual receberam o questionário impresso e o preencheram durante a reunião.

Após esta primeira reunião a pesquisadora entrou em contato com a ACATE-SC. Esta é a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia, com sede na cidade de Florianópolis-SC. Esta associação atua desde 1986 e é a única do setor de TIC em Santa Catarina, por isso representa as empresas de tecnologia catarinenses junto a entidades públicas e privadas e instituições do setor tecnológico, não apenas no estado, mas em todo Brasil. Reúne empresas de todas as regiões do estado, que são especializadas no desenvolvimento e comercialização de *software* e serviços para diversas áreas, divididas em verticais de negócios como: agronegócio, área contábil, área jurídica, automação comercial, aviação, bancos e financeiras, educação, energia, engenharia e construção, entretenimento, equipamentos eletrônicos e elétricos, gestão empresarial, governança corporativa, governo eletrônico, infraestrutura de *hardware* e redes, internet e serviços, jogos, mídia, negócios eletrônicos, saúde, segurança da informação, socioambiental, *software* embarcado, *software outsourcing* e telecomunicações. (ACATE-SC, 2016).

A pesquisadora participou de uma reunião da ACATE-SC na vertical de Educação no dia 12 de Julho de 2016. Na ocasião participaram 16 pessoas. A pesquisadora apresentou o estudo em andamento e 13 pessoas que estavam presentes estavam de acordo com o perfil da amostra e por isso foram convidados a responder a pesquisa. Esses receberam o questionário impresso e preencheram as respostas durante a reunião.

Os participantes da reunião indicaram o contato do presidente do Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA), que tem cerca de 80 empresas de TIC entre aquelas que são incubadas e graduadas e também o contato de gestores da empresa SOFTPLAN, que é uma das maiores empresas do Brasil no desenvolvimento de *softwares* de gestão. Durante o período desta coleta de dados a SOFTPLAN estava localizada no mesmo local que o CELTA, no Parque Tecnológico Alfa na cidade de Florianópolis.

O CELTA também foi criado em 1986, devido ao desenvolvimento da capital catarinense e com o objetivo de viabilizar a atuação das empresas no setor de TIC, pois considera-se um mercado promissor para a economia local. O surgimento do CELTA teve apoio da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. A missão do CELTA é prestar suporte a Empreendimentos de Base Tecnológica – EBTs e, ao mesmo tempo, estimular e apoiar sua criação, desenvolvimento, consolidação e interação com o meio empresarial e científico. (CELTA, 2016).

Devido ao contato realizado na reunião na ACATE-SC, a pesquisadora visitou a SOFTPLAN no dia seguinte (13 de Julho de 2016) e realizou pessoalmente a entrevista com três gestores. Na mesma ocasião visitou a incubadora CELTA e após esta visita foi enviado o questionário para 80 empresas que estão neste centro empresarial por e-mail. O envio foi no dia 19 de Julho de 2016, na qual teve o retorno de 4 casos (5%).

Após estas reuniões, os dados foram também coletados em dois eventos nacionais e representativos do setor de TIC. Um evento é o Fórum Internacional de Software Livre - FISL17 e outro o Fórum E-commerce Brasil 2016.

O FISL 17 aconteceu entre os dias 13 e 16 de Julho de 2016 na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. O evento foi realizado no centro de eventos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Neste mesmo campus da universidade está localizado o TECNOPUC - Parque Científico e

Tecnológico da PUC-RS e a Incubadora de Empresas da PUC-RS chamada de RAIAR.

O objetivo do FISL é proporcionar um local de discussão e exposição do que há de mais novo em tecnologias livres. O evento ofereceu espaço para palestras, oficinas, encontro de comunidades de *software* livre, expositores, visitas guiadas ao TECNOPUC, fóruns de discussões e mini cursos na RAIAR. A cada ano o evento vem se firmando como um local de discussão e exposição do que há de mais novo no mercado em relação a tecnologias livres. O Marco Civil da Internet, por exemplo, uma das legislações mais avançadas do mundo, surgiu dentro de uma das diversas salas do evento. (FISL, 2016).

A pesquisadora participou do evento nos dias 14 e 15 de Julho de 2016, onde coletou dados com os expositores dos estandes e com o público em geral que participava do evento. Além de nestes dias visitar o TECNOPUC e da RAIAR, na qual aproveitou a oportunidade e aplicou alguns questionários. O público era abordado e convidado a participar respondendo a pesquisa via dispositivo móvel (*smartphone* e *tablet*). O resultado de todas estas ações foi 49 questionários respondidos.

Durante o evento o representante do TECNOPUC se ofereceu para divulgar a pesquisa entre as empresas que estão no parque tecnológico. Assim, foram enviados 31 e-mails para empresas do TECNOPUC no dia 28 de Julho de 2016, resultando em 5 respostas (16%).

O outro evento da área de TIC foi o Fórum E-commerce Brasil que aconteceu nos dias 26 e 27 de Julho de 2016 no ExpoTransamérica, que localiza-se na cidade de São Paulo.

O Fórum E-commerce Brasil é o único evento nacional com foco na discussão sobre o comércio eletrônico no contexto brasileiro e nesta última edição contou com mais de 80 estandes na área de exposição. As empresas que estavam expondo eram de desenvolvimento de soluções de *e-commerce*, métodos de pagamento, soluções em logística, ou seja, empresas do setor de TIC que são desenvolvedoras de comércio eletrônico ou de soluções que podem ser agregadas as plataformas de *e-commerce*. O evento disponibilizou ainda três grandes auditórios para a realização de palestras e fóruns de discussão.

A pesquisadora participou do evento nos dois dias (26 e 27 de Julho de 2016) e durante a ocasião coletou os dados abordando os expositores e convidando-os a participar da pesquisa. A pesquisa era feita logo após a abordagem, pois os

respondentes preenchiam as respostas do questionário via dispositivo móvel, *smartphone* e *tablet* fornecido pela pesquisadora. No total foram coletados 68 casos.

Durante o evento muitas pessoas que eram abordadas não queriam responder o questionário naquele momento, mas forneciam e-mail ou cartão de visita para envio do questionário posteriormente. Desta maneira, foram enviados 23 e-mails na semana seguinte do evento e o retorno foi de 4 questionários preenchidos (17%).

Durante o mês de Agosto de 2016 a pesquisadora fez o contato telefônico com 232 empresas do setor de TIC localizadas na cidade de Curitiba e região metropolitana. Após este contato, as empresas que tinham interesse em participar disponibilizavam o e-mail do responsável pela área comercial ou marketing, no caso foram 204 interessados, para posteriormente ser enviado o questionário para os indicados. Esta estratégia de pesquisa teve um retorno de 44 casos (21,5%).

Considerando todas as estratégias de pesquisa apresentadas, no total foram 252 questionários respondidos. O início da coleta de dados foi no dia 06 de Junho de 2016 e o término em 06 de Setembro de 2016. No QUADRO 5 apresenta-se um resumo das informações com os casos coletados por estratégia de coleta de dados:

QUADRO 5 – RESUMO DA COLETA DE DADOS

Estratégia	Data	Número de casos coletados
Contatos do <i>Linkedin</i>	Junho/2016	33
Reunião Parque de Software, ASSESPRO-PR e CENETIC	30/06/2016	29
Reunião ACATE-SC	12/07/2016	13
Visita a SOFTPLAN e CELTA	13/07/2016	7 = 3 (SOFTPLAN) e 4 (CELTA)
FISL17 e envio de e-mail para empresas do TECNOPUC	14 e 15/07/2016	54 = 49 (FISL17) + 5 (TECNOPUC)
Fórum E-commerce Brasil 2016 e envio de e-mail (pós-evento)	26 e 27/07/2016	72 = 68 (Fórum) + 4 (e-mail)
Contato Telefônico e posterior envio de e-mail	Agosto/2016	44
		Total: 252

FONTE: A autora (2017).

Após a coleta foram realizadas técnicas para análise de dados, que serão apresentadas na próxima seção.

3.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Ao término da coleta de dados, iniciou-se o processo de análise, na qual foram realizadas algumas técnicas estatísticas, com duas etapas: a preparação dos dados para o teste das hipóteses e o teste das hipóteses.

A preparação dos dados consiste nas seguintes etapas: purificação da base de dados, teste de normalidade dos dados e avaliação de *outliers*, estatística descritiva, análise fatorial exploratória e teste de confiabilidade das escalas. A descrição de cada uma das etapas citadas é apresentada na sequência.

A manipulação e tratamento dos dados das técnicas estatísticas foram feitas em software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e *Smart PLS*. Este último utiliza o método de Mínimos Quadrados Parciais e o seu uso crescente na área de Marketing demonstra a sua robustez e a aplicabilidade nos modelos da área. (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014).

3.7.1 Purificação da base de dados

Esta etapa da análise, que consiste na purificação da base de dados, é importante para entender o comportamento das variáveis. (PALLANT, 2007).

A primeira fase desta etapa de purificação dos dados correspondeu na eliminação de 11 casos pelo fato dos respondentes não atuarem em empresas do setor definido para a pesquisa. Este erro ocorreu, pois durante os eventos do setor de TIC estes respondentes foram abordados, porém, estas pessoas atuavam em departamentos das áreas de tecnologia e informática, mas em empresas de outros setores da economia.

Em seguida, foi realizada a eliminação dos casos nos quais os respondentes afirmavam que não estavam envolvidos nas atividades das áreas de marketing e vendas, ou seja, que responderam “não estou envolvido” nas questões CRES 2.4 e CRES 2.5 (APÊNDICE 5). Nesta fase da purificação dos dados foram eliminados mais 10 casos.

Por fim, foram eliminados mais quatro casos pois eram empresas de *hardware*. Para verificar a atuação da empresa, foram analisadas as questões CORG 1.5 e CORG 1.6 (APÊNDICE 5). Na questão CORG 1.5 o respondente assinalava se a empresa era de *hardware*, *software* ou serviços, porém era permitido marcar mais

de uma opção. Quando era assinalada a opção *hardware*, esta informação foi confirmada com as atividades informadas na pergunta CORG 1.6, entre as opções disponibilizadas, as opções “fabricação de componentes eletrônicos” e “fabricação de equipamentos de informática” indicavam que a empresa era de *hardware*.

O setor de TIC compreende empresas de *software*, *hardware* e serviços, porém optou-se por não analisar as empresas de *hardware* nesta pesquisa, pois encontram-se em menor quantidade na amostra se comparado as empresas de *software* e serviços, e por isso, podem ter comportamentos diferenciados da maioria e assim prejudicar a análise geral dos dados do setor. São empresas que focam na fabricação de componentes e equipamentos para informática e se diferem das outras empresas que desenvolvem soluções e vendem serviços agregados a estas soluções.

O total de questionários respondidos nesta pesquisa foi de 252 e nesta etapa de purificação de dados foram eliminados 25 casos, o que resultou em 227 casos.

3.7.2 Teste de normalidade dos dados e avaliação de *outliers*

Após a etapa de purificação dos dados da amostra, teve início o teste de normalidade dos dados e avaliação de *outliers*. Com o uso do SPSS pode-se verificar algumas informações da distribuição dos dados como a assimetria e curtose. O valor de assimetria fornece uma indicação da simetria da distribuição, já a curtose fornece informação sobre o achatamento da distribuição. Para verificar se a distribuição é normal, foi realizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, que é uma avaliação de assimetria e curtose, para amostras maiores que 30 elementos. Neste teste o p-valor deve ser menor ou igual a 0,05 ($p \leq 0,05$). (PALLANT, 2007). Como o resultado dos testes nas variáveis propostas nesta pesquisa foram significantes para todos os indicadores (valor de $p < 0,05$), pode-se dizer que os dados são não-normais.

Na distribuição dos dados, mesmo não sendo necessariamente uma distribuição normal, pode aparecer os chamados *outliers*, que são valores atípicos. Estes *outliers* devem ser retirados da amostra para não prejudicar as análises caso sejam valores extremos, ou seja, tenham um comportamento muito diferentes dos demais. (HAIR et al., 2009). Nesta etapa foi realizado o teste *Boxplots* no *software* SPSS para verificar a presença de *outliers* considerados “extremos”. O teste foi realizado nos 227 casos e os resultados apontaram 04 *outliers* que foram

considerados pelo teste como “extremos”, e por isso, optou-se por retirar esses casos da amostra.

Assim, dos 227 casos resultantes após a primeira fase de purificação dos dados, mais 4 casos foram eliminados nesta etapa, o que resultou em uma amostra de 223 questionários válidos.

3.7.3 Estatística descritiva dos dados

Após a definição da amostra final, de 223 casos, a análise dos dados passou para outra etapa que compreende alguns testes estatísticos. Com o auxílio do *Software* SPSS foram analisadas as estatísticas descritivas dos dados com o objetivo de entender o comportamento de cada variável. (FREUND, 2006).

Esta fase tem como objetivo descrever as características das variáveis que serão utilizadas no teste de hipóteses, verificando se estas variáveis estão de acordo para serem utilizadas nas técnicas estatísticas previstas. (PALLANT, 2007). Estas estatísticas descritivas incluem a média, valores mínimo e máximo, desvio padrão e a variância de cada indicador.

Os resultados desta etapa serão apresentação do capítulo 5, que compreende a apresentação e discussão dos resultados.

3.7.4 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Após a apresentação das descrições estatísticas das variáveis foi realizada uma análise fatorial exploratória (AFE) para verificar a confiabilidade das escalas utilizadas, pois é uma técnica estatística que analisa a estrutura das inter-relações (correlações) entre variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes que são comuns chamados de fatores. Consiste na análise da intensidade das relações entre as variáveis e a partir delas, para estimar um modelo fatorial subjacente para reproduzir essas relações. (HAIR et al., 2009). A AFE explora então os dados e fornece ao pesquisador informação sobre quantos fatores são necessários para melhor representar os dados de uma amostra. (HAIR et al., 2009).

Optou-se por realizar uma AFE por dois motivos: primeiro porque esta pesquisa usa escalas já trabalhadas em outros estudos, porém elas foram traduzidas do inglês para o português e assim podem apresentar distorções. O segundo motivo

para a realização da AFE é que uma das escalas, no caso a de capacidade de vendas (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016) é recente e os próprios autores sugerem que esta escala seja testada de uma maneira exploratória, pois ainda é preciso verificar se a escala proposta está adequada para uso em diferentes contextos de pesquisa.

As escalas originais são todas em inglês e por isso foram traduzidas para o português e posteriormente traduzida para o inglês novamente, sendo que estas últimas traduções foram comparadas com as escalas originais por um nativo da língua inglesa. Este processo é chamado de retro tradução (MALHOTRA; BIRKS, 2006) e foi realizado justamente para se obter as escalas traduzidas com os mesmos significados das escalas originais. Devido a tradução, optou-se por realizar uma AFE para confirmar se os fatores propostos pelas escalas originais estão sendo carregados da mesma maneira nesta pesquisa com as escalas traduzidas.

A AFE tem então como objetivo verificar se os fatores carregam nas variáveis propostas, por isso foram feitos os testes de *Bartlett* de esfericidade, para verificar a presença de correlação entre as variáveis, sendo significativo com $p < 0,05$, e o testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) para verificar a medida de adequação da amostra, este índice varia de 0 a 1. Os valores do KMO que são iguais ou acima de 0,80 são considerados adequados, iguais ou acima de 0,70 são moderados, iguais ou acima de 0,60 são classificados como mediano, iguais ou acima de 0,50 são considerados ruins e abaixo de 0,50 é um valor inaceitável. (HAIR et al., 2009).

A AFE também determina a menor quantidade de possíveis fatores que possam reproduzir a estrutura de correlações das variáveis observadas. E por este motivo, o próximo passo da AFE foi verificar as comunalidades, que são estimativas da variância compartilhada ou comum entre as variáveis. Estas comunalidades devem apresentar um valor superior a 0,40. Os indicadores que apresentaram valores baixos devem ser retirados e após a retirada destes itens, deve ser realizada nova AFE. (HAIR et al., 2009). O próximo passo é analisar a matriz rotacionada para determinar o número final de fatores. (HAIR et al., 2009).

A AFE foi realizada no *software* SPSS e para a extração dos fatores. O método aplicado foi o de Componentes Principais (*Principal components*) com rotação Varimax. Este método de análise de componentes principais considera a variância total, assim unidades (valores de 1,0) são inseridas na diagonal da matriz de correlação, de modo que a variância total é trazida à matriz fatorial. É um método adequado quando se tem como objetivo a redução de dados a um número menor de

variáveis ou a um conjunto de medidas não correlacionadas para o uso subsequente em outras técnicas multivariadas. Já a rotação Varimax foi escolhida, pois é geralmente considerada superior a outros métodos de rotação fatorial ortogonal para se conseguir uma estrutura fatorial simplificada. (HAIR et al., 2009).

Os resultados desta etapa também serão mostrados do capítulo 5, que compreende a apresentação e discussão dos resultados.

3.7.5 Teste de confiabilidade das escalas

Esta etapa visa verificar se as escalas utilizadas são confiáveis. Por isso, verifica-se a consistência interna do conjunto das variáveis de cada construto utilizado analisando o valor do *Alfa de Cronbach*. Sendo que os valores devem variar entre 0 e 1, geralmente o valor aceito é acima de 0,7, apesar de valores acima de 0,60 serem aceitos em pesquisas mais exploratórias. (HAIR et al., 2009).

Os resultados dos testes de confiabilidade de escala serão apresentados no capítulo 5 com a apresentação e discussão dos resultados.

3.7.6 Teste das hipóteses

Para o teste de hipóteses foi realizada uma análise fatorial confirmatória (*Structural Equation Modeling – SEM*). A SEM é cada vez mais utilizada em ciências sociais aplicadas, em especial na área de marketing, pois avalia vários construtos e relações latentes complexas. Construtos de segunda ordem podem ser modelados fornecendo uma melhor compreensão teórica de relações com boa parcimônia. A técnica SEM facilita a descoberta e a confirmação de relações entre múltiplas variáveis, ao analisar construtos latentes e pode também reduzir os erros do modelo. (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). A SEM pode ainda avaliar um efeito de mediação quando uma terceira variável intervém entre dois outros construtos relacionados. (HAIR et al., 2009). Os dois métodos analíticos da SEM são: baseados em covariância SEM (CB-SEM) e baseados em variância SEM (PLS-SEM). (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014).

A SEM consegue analisar como os dados se comportam de maneira integrada, ou seja, utiliza elementos de regressão múltipla com análise fatorial, o que permite não só a análise de relações complexas entre variáveis, mas também

incorporar os efeitos de erro de mensuração sobre os coeficientes estruturais ao mesmo tempo. (HAIR et al., 2009, p.513). Sendo que neste trabalho será utilizada o método analítico baseado em variância - PLS-SEM. O PLS utiliza o método de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares*) para o teste das hipóteses. Este método é utilizado quando não há uma distribuição normal nos dados analisados, em teorias nas fases iniciais e mais exploratórias, o que é comum em pesquisas da área de ciências sociais. (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). Optou-se por este método devido os dados apresentarem distribuição não-normal.

Para verificar se a adequação do modelo iniciou o processo com uma análise fatorial confirmatória, após a avaliação da confiabilidade das escalas, considerando o *Alfa de Cronbach* como medida de consistência interna. (HAIR et al., 2014).

Após a consistência interna é visto a confiabilidade dos indicadores (*outerloadings*) que devem ser maiores que 0,7. Indicadores com valores entre 0,4 e 0,7 devem ser removidos apenas quando estes indicadores, após serem removidos, aumentam a confiabilidade composta e as variâncias médias extraídas, esta última uma medida de validade convergente do construto. (HAIR et al., 2014).

A confiabilidade composta (CR) deve ter valores entre 0,70 e 0,90 para ser satisfatório. Já as variâncias médias extraídas (AVE), que é uma medida de validade convergente do modelo, deve ser superior a 0,50 ($AVE > 0,50$). Esta validade convergente define se um conjunto de indicadores convergem ou compartilham de uma variância em comum. (HAIR et al., 2014; HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014).

O próximo passo é verificar se o modelo tem validade discriminante, sendo que o critério de Fornell e Larcker (1981) avalia a validade discriminante dos construtos. Esta validade mede se um construto é único e se os seus indicadores são distintos dos outros construtos do modelo proposto e deve ter o valor maior que as variâncias médias extraídas (AVE) dos construtos. Após verificar se há validade convergente e discriminante, se o modelo for aprovado, será realizada a análise dos resultados do modelo estrutural. (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014).

Para analisar os resultados do modelo estrutural verifica-se o R^2 , que é o coeficiente de determinação de Pearson, que mede a força das correlações, sendo que o valor de $0,4 \geq R^2 \leq 0,6$ é considerado moderado. (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Segundo Cohen (1988) para as ciências sociais e comportamentais sugere-se que o R^2 seja de 2% para efeito pequeno, 13% para médio e 26% para efeito grande.

A correlação entre as variáveis é mostrada pelos coeficientes dos caminhos. Verificando estas correlações serão analisadas se as hipóteses de pesquisa propostas são estatisticamente significantes (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). O coeficiente dos caminhos corresponde ao valor β padronizado entre -1 e +1, os valores próximos de 1 indicam uma forte relação entre as variáveis, assim como valores próximos de 0 mostram que a relação não é significativa. (HAIR et al., 2014).

Após verificar a força da relação entre os caminhos é preciso ver se elas são significantes. Para verificar se há esta significância é feito o teste *bootstrapping*, o qual realiza o teste t que permite rejeitar ou não a hipóteses nula. Para isto o *bootstrapping* realiza um procedimento no qual valida um modelo multivariado pela extração de um grande número de subamostras, examinando os valores destas subamostras para fazer a avaliação. Geralmente 5.000 ou mais amostras são recomendadas. Após gerar estas amostras, este teste mostra que com nível de significância de 5% o valor t deve ser maior que 1,96. (HAIR et al., 2014).

Os resultados dos caminhos podem ter dois tipos de efeito: direto e indireto. O efeito direto realiza uma ligação única entre duas variáveis (HAIR et al., 2009), como nesta pesquisa as hipóteses: H1, H2, H3a, H3b, H4a e H4b. Como exemplo a primeira hipótese que sugere que “a orientação para o mercado influencia positivamente a capacidade de vendas pessoal”. O efeito indireto envolve as hipóteses que consideram que tem uma sequência de relações com ao menos um construto interveniente (HAIR et al., 2009), como nesta pesquisa as hipóteses: H5a, H5b, H6a e H6b que apresentam um efeito mediador. Um exemplo é a hipóteses 5b que sugere que “a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro é mediada pela capacidade de vendas pessoal”.

Para Baron e Kenny (1986) o efeito mediador diz respeito a uma variável que age como interveniente entre duas variáveis em uma relação. Uma mediação ocorre quando esta relação apresenta um valor maior que o efeito direto, porém para que a mediação seja completa é preciso que a relação entre uma variável independente e uma variável dependente, após a inserção da variável mediadora, fique não-significante. Já uma mediação parcial ocorre quando a relação entre as duas variáveis (independente e dependente) torna-se mais fraca que a relação com a variável mediadora. (HAIR et al., 2009).

Para verificar a significância da mediação no modelo proposto, que tem uma mediação dupla, foi utilizado o método proposto por Hayes (2013), que analisa um

modelo de mediador múltiplo paralelo, no qual a variável antecedente X influencia diretamente e indiretamente, através de dois ou mais mediadores, uma variável Y, com a condição de que nenhum mediador influencie casualmente o outro.

Para realizar o teste de uma mediação, devem ser considerados os efeitos diretos e indiretos, assim como o efeito total do modelo. Para calcular o efeito indireto é considerado o efeito de X na variável mediadora, assim como o efeito desta variável em Y. (HAYES, 2013).

Assim, para realizar o teste de mediação são feitas regressões simultâneas dos efeitos diretos e indiretos conforme procedimento de Preacher e Hayes (2004). Este procedimento avalia o intervalo de confiança. O resultado do procedimento mostra dois valores neste intervalo que são os limites inferior e superior. Para que o efeito da mediação seja significativo, não pode haver troca de sinal entre esses dois limites, ou seja, se um dos limites for negativo e outro positivo o efeito é nulo ou não significativo. Quando os dois valores dos limites de confiança forem negativos, o efeito indireto é considerado significativo e negativo e, conseqüentemente, se estes dois valores forem positivos o efeito é considerado significativo e positivo (HAYES, 2013).

Para verificar a mediação dupla do modelo proposto, foi utilizado uma macro elaborada por Hayes (2013), chamada de Process, que permitem este cálculo de significância com a utilização do *software* SPSS. Como uma mediação é simples, seguiu-se o modelo 4 proposto por Hayes (2013).

No capítulo 5 – Apresentação e discussão dos resultados – é apresentado os resultados dos testes de hipóteses com o uso dos *softwares* SPSS e Smart PLS. A seguir há mais informações sobre o contexto desta pesquisa que é o setor de Tecnologia da Informação e de Comunicação (TIC).

4 CONTEXTO – SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

O setor de TIC é composto por atividades industriais, comerciais e de serviços que utilizam o meio eletrônico para transmitir e disseminar dados e informações e por isso abrange também a comercialização de equipamentos que estão relacionados a este processo para consumidores finais e para as empresas. (IBGE, 2009).

As atividades econômicas que compõem o setor de TIC são definidas pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE 2.0, que segue as recomendações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. As atividades estão listadas no QUADRO 6.

QUADRO 6 – ATIVIDADES DO SETOR DE TIC NA CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS – CNAE 2.0

FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Fabricação de componentes eletrônicos. • Fabricação de equipamentos de informática. • Fabricação de periféricos para equipamentos de informática.
COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS E PRODUTOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Comércio atacadista de computadores, periféricos e suprimentos de informática. • Comércio atacadista de componentes eletrônicos e equipamentos de telefonia e comunicação.
SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda. • Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis. • Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis. • Consultoria em tecnologia da informação. • Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação. • Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet. • Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet. • Outras atividades de prestação de serviços de informação.

FONTE: IBGE (2007).

As soluções e serviços do setor de TIC são incorporadas por praticamente todos os setores da economia, o que mostra o potencial de atuação das atividades do setor, segundo informações fornecidos pela BRASSCOM, Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. (BRASSCOM, 2013).

O setor de TIC é um dos mais dinâmicos em termos de inovações tecnológica em âmbito mundial. Por isso neste setor há um constante investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), tanto pelos grandes *players* quanto pelas empresas que seguem as tendências dos líderes do setor. (SEBRAE, 2009).

A seguir serão apresentados dados do setor de TIC e mais informações sobre as empresas que atuam neste segmento.

4.1 DADOS DO SETOR DE TIC

Segundo o estudo Mercado Brasileiro de Software - Panorama e Tendências – 2015, realizado pela ABES - Associação Brasileira de Empresas de Software, o crescimento dos investimentos em Tecnologia da Informação (TI) no Brasil mostrou um pequeno declínio na sua taxa de crescimento em 2014, se comparado aos anos anteriores, mesmo assim teve um aumento de 6,7%. Porém, se comparar os investimentos do Brasil em relação as demais economias mundiais, o país continuou acima da média mundial de crescimento dos investimentos que foi de 4,04%.

O mercado do setor de TIC no Brasil, que inclui empresas de *hardware*, *software* e serviços, em 2013 teve um faturamento de US\$ 61,6 bilhões, representando 2,74% do PIB e 3% do total de investimentos de TI no mundo. Já em 2014 movimentou US\$ 60 bilhões, o que representa 2,6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e 3% do total de investimentos de TI no mundo. (ABES, 2015).

Quando é analisado apenas o que é consumido internamente no Brasil, em relação aos serviços de TI, somente *software* e *hardware*, o país ocupa a sétima posição entre os maiores mercados de TIC mundiais, ficando na frente de países como Canadá, Austrália e Índia. (BRASSCOM, 2016).

Em 2014 o mercado consumiu R\$ 130,1 bilhões de serviços e soluções de TIC. Estes investimentos em TIC proporcionam ganhos de produtividade e retornos acima da média nas empresas, pois diante de uma economia em crise, cortes de gastos são necessários e os investimentos em TIC tendem a ser diminuídos também, porém são utilizados dentro de uma estratégia para ganho de eficiência e redução de custos com o uso da tecnologia. (BRASSCOM, 2016).

O segmento de *software* apresentou crescimento de 9,05% em relação a 2013, com um total de R\$ 23,71 bilhões. Este crescimento deve a expansão de usos de *smatphones* e aplicativos. A introdução de novas tecnologias, a Internet das Coisas

e a contínua informatização, como por exemplo as cidades inteligentes, são apostas para os investimentos em *software*. Já as empresas de *hardware*, que representam 53% do mercado interno de TIC, com R\$ 76,30 bilhões, registrou crescimento menor que o ano anterior (7,42%). Já os serviços cresceram 7,5%, a receita bruta foi de R\$ 30,13 bilhões em 2014, pois a expansão do mercado de *hardware* e *software* demandam maior manutenção, suporte e consultoria, o que causa o desenvolvimento da área de serviços. Apesar da tendência de diminuir os gastos, serviços em *Cloud*, por exemplo, proporcionam uma nova possibilidade de armazenamento da “nuvem” diminuindo os investimentos em servidores. (BRASSCOM, 2016).

Os dados do ano de 2015 ainda não foram consolidados, porém é previsto o crescimento de 2,6% do setor de TIC em 2016, com a manutenção de um faturamento acima de US\$ 60 bilhões (IDC, 2016). As empresas terão como desafio em 2016 melhorar a sua eficiência para desenvolver um diferencial competitivo, o que abre oportunidades para soluções de tecnologia flexíveis e escaláveis. Uma tendência para 2016 é a 3ª Plataforma, que são soluções em nuvem (*cloud*), mobilidade, mídias sociais e *big data*. Deve ocorrer também a migração para o digital, onde os líderes de negócio puxarão iniciativas de digitalização em pequenas e médias empresas (PMEs). Neste cenário, cerca de 54% das PMEs brasileiras entrarão em projetos de transformação digital em 2016, impactando diretamente os investimentos em contratação de soluções de *big data*, *cloud*, *mobile* e mídia social. Entre estas tendências, soluções para a realização de pagamento em dispositivos móveis devem aumentar, pois as empresas vão aderir mais ao mercado digital, assim como as soluções em nuvem (*cloud*) que visam a segurança das transações, aumento da análise de dados e foco cada vez maior nos consumidores. (IDC, 2016).

Segundo dados publicados pelo BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, em seu estudo “Perspectivas do Investimento 2015-2018 e Panoramas Setoriais” projeta-se um montante total de R\$ 28 bilhões de investimentos no período de 2015 a 2018 para o setor do Complexo Eletrônico, o que representará um crescimento real de 25,9% em relação ao número realizado de 2010 a 2013. Este setor envolve os segmentos da indústria eletroeletrônica, com empresas de componentes eletrônicos, eletrônica de consumo, equipamentos eletrônicos e de comunicação, automação industrial e informática e da indústria de *software* e serviços de TI. A característica comum destas empresas é a produção de bens e serviços sob uma base técnica similar, que é no caso a eletrônica. (BNDES, 2014).

Os investimentos previstos para os anos de 2015 a 2018 serão liderados pelas empresas de equipamentos de informática e telecomunicações, que crescem usualmente acima do PIB. Segundo dados da Pesquisa Industrial Anual (PIA), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), há cerca de 3.200 empresas em atuação neste setor. (BNDES, 2014).

4.2 EMPRESAS DO SETOR DE TIC

Em relação a distribuição das empresas de TI no mercado mundial 49% são empresas de *hardware*, 20% de *software* e 31% de serviços. (ABES, 2015). Os serviços do setor de TIC, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE 2.0, são caracterizados pelas atividades de desenvolvimento de *software* sob encomenda, assim como o licenciamento de programas de computador, consultoria em TIC, suporte técnico, serviços de manutenção, de hospedagem na internet, entre outras atividades de prestação de serviços de informação.

No Brasil estas empresas encontram-se distribuídas em sua maioria nas regiões Sul e Sudeste (75%), sendo que a região Sudeste corresponde a 60,67% do mercado de TI brasileiro, seguido do Sul com 14,53%, Centro-Oeste - 10,92%, Nordeste - 10,11% e Norte - 3,77% do mercado, sendo que nestes dados não são consideradas as exportações do setor. (ABES, 2015).

Em relação ao mercado doméstico e de exportação do setor de TIC, dividido nos segmentos de *hardware*, *software* e serviços, verifica-se que as empresas de *hardware* são as mais representativas no mercado interno, com US\$ 34.841 milhões, porém o segmento de serviços é o que mais fatura em exportações, com US\$ 633 milhões. (ABES, 2015). O resumo destas informações consta na TABELA 1.

TABELA 1 - MERCADO TOTAL DE TIC NO BRASIL EM 2014 (US\$ MILHÕES)

Segmento de Mercado	Mercado Doméstico	Mercado Exportação	Mercado Total
Software	11.215	225	11.440
Serviços	13.967	633	14.600
Hardware	34.841	326	35.167
Total	60.023	1.184	61.207

FONTE: ABES (2015).

Segundo os dados disponíveis no site do Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA (2015), o número de empresas do setor de TIC no país é de

143.813. O que difere do estudo da ABES (2015), que apresenta um número menor, considerando somente a segmentação de *software* o Brasil tem 9.308 empresas e no setor de serviços 3.352 empresas, sendo que estes dois segmentos tem um mercado total (com exportações) de US\$ 26.040 milhões.

Como esta pesquisa destina-se a empresas de *software* e serviços, serão apresentados mais dados destes dois segmentos, com os principais indicadores.

TABELA 2 - PRINCIPAIS INDICADORES DO MERCADO BRASILEIRO DE SOFTWARE E SERVIÇOS EM 2014 (US\$ MILHÕES)

EM 2014 (US\$ MILHOES)				
Software	22,5%	US\$ 2.571 Desenvolvidos no País	US\$ 11.440	Mercado Total de Software e Serviços (total com exportações) US\$ 26.040
	75,5%	US\$ 8.644 Desenvolvidos no Exterior		
	2%	US\$ 225 Mercado de Exportação		
Serviços	85,9%	US\$ 12.533 Desenvolvidos no País	US\$ 14.600	
	9,2%	US\$ 1.342 Software sob Encomenda		
	0,6%	US\$ 92 Desenvolvidos no Exterior		
	4,3%	US\$ 633 Mercado de Exportação		

FONTE: ABES (2015).

O segmento de *software* teve um mercado doméstico de US\$ 11,2 bilhões, apresentou um crescimento de 12,8% em relação a 2013 e representou 2,9% do mercado mundial, no qual é responsável por US\$ 255 milhões em exportação em 2014. Já as empresas de serviço foram responsáveis por um mercado doméstico de US\$ 14 bilhões, com crescimento de 7,3% em relação a 2013, o que representa 2,4% do mercado mundial, com US\$ 633 milhões em exportação. (ABES, 2015).

Em relação as empresas de *software* encontradas no Brasil (3.352) 45,62% são microempresas, 49,02% são pequenas, 4,33% são de tamanho médio e 1,03% são grandes empresas. (ABES, 2015).

É importante ressaltar a predominância de micro e pequenas empresas (ABES, 2015) e a tendência do processo de terceirização no setor (BRASSCOM, 2016). É perceptível um aumento de processos de *outsourcing* no mercado interno, com um crescimento de 6,6%, uma explicação para este processo de *outsourcing* é que as empresas brasileiras estão repensando o seu modelo de negócios para uma melhor inserção no mercado global. (BRASSCOM, 2016).

Outra tendência é o desenvolvimento de *software* “*In House*”, nos quais os profissionais atuam em departamentos de TIC dentro das empresas, sendo que este desenvolvimento de *software* interno representa 44% do mercado de TIC, com um mercado de R\$ 116,1 bilhões em 2014. (BRASSCOM, 2016).

A competitividade do setor tornou a área de TIC mais colaborativa, ou seja, as empresas precisam firmar parcerias, mesmo que estas empresas sejam concorrentes. Uma solução é compartilhada e assim as pequenas empresas conseguem ser mais competitivas, assim como as grandes empresas utilizam os serviços terceirizados de micro e pequenas empresas visando uma maior competitividade. (BRASSCOM, 2016).

É nítido neste setor o compartilhamento de informações entre as empresas, sendo um dos motivos para esta formação o fato que as soluções de *software* precisam ser integradas uma nas outras e por isso há uma certa padronização de produtos para uso dos usuários. (SÁNCHEZ, 1999).

A indústria de *software* é afetada pela velocidade do mercado em relação ao desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias, pois o ciclo de vida de produtos, como os *softwares* e serviços agregados são mais curtos. (EDISON; BIN ALI; TORKAR, 2013).

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra desta pesquisa é composta por 223 empresas do setor de TIC localizadas no Brasil, sendo que a maioria das empresas estão localizadas no Paraná (38,6%), São Paulo (36,3%), Santa Catarina (10,3%), Rio Grande do Sul (8,5%), Rio de Janeiro (4%) e 2,2% são de outros estados.

TABELA 3 – LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Localização	Quantidade	(%)
Paraná	86	38,6%
São Paulo	81	36,3%
Santa Catarina	23	10,3%
Rio Grande do Sul	19	8,5%
Rio de Janeiro	9	4%
Outros	5	2,3%

FONTE: A Autora (2017).

A amostra tem em sua maioria empresas localizadas no Paraná devido ao fato que os contatos feitos pela rede social *Linkedin* serem a maioria desta região, assim como a pesquisadora participou da reunião mensal das associações do Parque de Software, CENETIC e ASSESPRO-PR, também na cidade de Curitiba e ainda entrou em contato por telefone com empresas da região. A segunda maior concentração é em São Paulo, onde a pesquisadora participou do evento Fórum E-commerce Brasil, assim como em Santa Catarina participou de uma reunião na ACATE e no Rio Grande do Sul, no qual participou de outro evento, o FISL17.

Em relação ao foco das empresas a maioria (78,5%) são desenvolvedoras de *software* e oferecem serviços agregados a estas soluções e a minoria (21,5%) são empresas que oferecerem somente serviços no setor de TIC. Porém ambos os tipos de negócios tem empresas de todos os portes, desde micro até grandes empresas, conforme critério do SEBRAE para classificação das empresas (TABELA 4).

TABELA 4 – TIPO E PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

	Software + Serviços	(%)	Serviços	(%)	Total de Empresas	(%)
Micro empresa	46	26%	18	37%	64	29%
Pequena empresa	52	30%	16	33%	68	30%
Média empresa	21	12%	7	15%	28	13%
Grande empresa	56	32%	7	15%	63	28%
Total	175	100%	48	100%	223	100%

FONTE: A Autora (2017).

Em relação ao tempo de atuação no mercado 110 empresas estão há mais de 10 anos no mercado (49,3%), 45 tem entre 5 e 10 anos de atuação (20,2%) e 68 existem há menos de 5 anos no mercado (30,5%).

TABELA 5 – TEMPO DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA NO SETOR DE TIC

Tempo de atuação no mercado	Quantidade	(%) da amostra
Menos de 1 ano	12	5,4%
Entre 1 e 2 anos	14	6,3%
Entre 2 e 5 anos	42	18,8%
Entre 5 e 10 anos	45	20,2%
Mais de 10 anos	110	49,3%
Total:	223	100%

FONTE: A Autora (2017).

As atividades mais desenvolvidas pelas empresas da amostra são o “desenvolvimento e licenciamento de *software* customizáveis” com 15%, em seguida pelas atividades de “licenciamento e implementação de *software*”, “consultoria em TI”,

“suporte técnico, manutenção e outros serviços em TI” com 14%, conforme apresentado na TABELA 6.

TABELA 6 – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELAS EMPRESAS DA AMOSTRA DE ACORDO COM O CNAE 2.0

ATIVIDADES DO SETOR DE TIC NA CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DE ATIVIDADES ECONÔMICAS – CNAE 2.0	(%) de empresas
Comércio atacadista de computadores, periféricos e suprimentos de informática.	1%
Comércio atacadista de componentes eletrônicos e equipamentos de telefonia e comunicação.	1%
Desenvolvimento de <i>Software</i> sob encomenda.	12%
Desenvolvimento e licenciamento de <i>Software</i> customizáveis.	15%
Desenvolvimento e licenciamento de <i>Software</i> não customizáveis.	9%
Licenciamento e implementação de <i>Software</i> .	14%
Consultoria em TI.	14%
Suporte técnico, manutenção e outros serviços em TI.	14%
Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet.	7%
Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet.	8%
Outras atividades.	5%

FONTE: A Autora (2017).

Como esta pesquisa tem foco nas negociações entre empresas (B2B) foi perguntado aos respondentes o número de clientes que estas empresas tinham e os principais setores destes clientes. Os dados apresentados na TABELA 7 mostram que as empresas do setor de TIC trabalham em diferentes setores da economia, sendo os mais frequentes o setor de varejo (15,3%), indústria (12,7%) e o próprio setor de TIC (12%).

TABELA 7 – SETORES DA ECONOMIA DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Setores da Economia	Quantidade	(%)
Varejo	126	15,3%
Indústria	104	12,7%
TIC	99	12,0%
Financeiro	72	8,7%
Bens de Consumo	69	8,4%
Educação	69	8,4%
Construção Civil	58	7,1%
Manufatura	51	6,2%
Transportes	50	6,1%
Têxtil	45	5,5%
Outros	40	4,9%
Agronegócio	39	4,7%

FONTE: A Autora (2017).

Já na TABELA 8 apresenta que estas empresas em sua maioria tem mais de 30 clientes (74,9%).

TABELA 8 – NÚMERO DE CLIENTES DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Número de Clientes	Quantidade	(%)
Menos de 5	12	5,4%
Entre 5 e 10	12	5,4%
Entre 10 e 20	18	8,1%
Entre 20 e 30	14	6,2%
Mais de 30	167	74,9%
	223	100%

FONTE: A Autora (2017).

Os respondentes ocupam diferentes cargos na empresa, sendo em sua maioria sócios/ proprietários destas empresas (37%) e gerentes da área comercial (20%), conforme apresentado na TABELA 9. Os outros cargos citados pelos entrevistados correspondem a 26 respondentes, ou seja, 12% da amostra. Esses correspondem a cargos relacionados a áreas de marketing e comercial porém com outras nomenclaturas.

TABELA 9 – CARGOS OCUPADOS PELOS RESPONDENTES DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Cargo	Quantidade	(%)
Vendedor	20	9%
Gerente Comercial	45	20%
Gerente de Marketing	18	8%
Gerente TI/ Projetos/ Operações/ Sistemas/ Suporte	32	14%
Sócio/ Proprietário	82	37%
Outros	26	12%
Total	223	100%

FONTE: A Autora (2017).

Estas pessoas trabalham na empresa atual em sua maioria entre 2 e 5 anos (23%), seguido de trabalhadores entre 5 e 10 anos (21%), conforme exposto na TABELA 10.

TABELA 10 – TEMPO DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES DAS EMPRESAS DA AMOSTRA NO SETOR DE TIC

Tempo de atuação na empresa	Quantidade	(%) da amostra
Menos de 1 ano	40	18%
Entre 1 e 2 anos	42	19%
Entre 2 e 5 anos	52	23%
Entre 5 e 10 anos	46	21%
Mais de 10 anos	43	19%
Total:	223	100%

FONTE: A Autora (2017).

No próximo capítulo serão apresentados e discutidos os resultados desta pesquisa, conforme os procedimentos metodológicos apresentados no capítulo 3.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da preparação dos dados para o teste de hipóteses, assim como o teste de hipóteses em si. Em seguida, mostra-se a discussão destes resultados.

5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA O TESTE DAS HIPÓTESES

Esta seção apresenta as etapas de: análise descritiva dos dados, os resultados da análise fatorial exploratória e o teste de confiabilidade das escalas.

5.1.1 Análise descritiva dos dados

Para a realização da análise descritiva dos dados utilizou-se o *software* SPSS. Foram realizadas as análises de todas as variáveis utilizadas nesta pesquisa, ou seja, a orientação para o mercado, a capacidade de vendas pessoal, a capacidade de gestão da força de vendas, o desempenho com clientes e o desempenho financeiro.

Na TABELA 11 apresenta-se a análise descritiva da orientação para o mercado que é um construto de segunda ordem, composto por três dimensões: orientação para o cliente (itens OCLI 1 a OCLI6), orientação para o concorrente (OCO7 a OCO10) e coordenação interfuncional (COI11 a COI15). A letra “N” representa o número de casos da amostra (223). O valor mínimo e máximo de cada item é apresentado, assim como a média, desvio padrão e variância por item.

A maioria dos itens teve valor mínimo de 1, com exceção de quatro itens (OCLI2: criação de valor para o cliente, OCLI3: entendimento das necessidades dos clientes, OCLI 4: objetivo é a satisfação do cliente e COI 11: discussão sobre clientes entre departamentos), e todos os itens tiveram valor máximo de 10, o que resultou em uma média entre 6,89 (OCLI5: medir a satisfação do cliente) a 9,08 (OCLI2: criação de valor para o cliente).

Para avaliar se os itens analisados estão concentrados em torno da média, utiliza-se o desvio padrão, que é a melhor medida para análise de dispersão dos dados. Quanto menor o valor do desvio padrão, mais os dados estão próximos da média. (FREUND, 2006). Nos itens analisados da orientação para o mercado, o desvio padrão varia entre 1,231 (OCL2: criação de valor para o cliente) até 2,726 (OCLI5:

medir a satisfação do cliente), o que mostra que os itens deste construto estão adequados pois não há muita diferença entre os itens (inferior a 2). Outra medida de dispersão para avaliação dos dados é a variância, que é calculada pelo quadrado do desvio-padrão (FREUND, 2006), a variância dos itens apresentados está de acordo com o desvio padrão já analisado.

TABELA 11 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Variável (itens)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
OCLI1: Compromisso com os clientes.	223	1	10	8,17	2,099	4,406
OCLI2: Criação de valor para o cliente.	223	3	10	9,08	1,231	1,516
OCLI3: Entendimento das necessidades dos clientes	223	3	10	8,60	1,365	1,863
OCLI4: Objetivo é a satisfação do cliente.	223	3	10	9,01	1,305	1,703
OCLI5: Medir a satisfação do cliente.	223	1	10	6,89	2,726	7,433
OCLI6: Serviço de pós-venda	223	1	10	8,14	2,289	5,237
OCO7: Vendedores compartilham informações dos concorrentes.	223	1	10	7,75	2,340	5,475
OCO8: A empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes.	223	1	10	7,32	2,325	5,407
OCO9: Gestores do topo discutem estratégias dos concorrentes.	223	1	10	7,76	2,274	5,173
OCO10: A empresa está atenta às oportunidades de mercado para adquirir vantagem competitiva.	223	1	10	8,31	1,830	3,350
COI11: Discussão sobre clientes entre departamentos.	223	2	10	8,29	1,705	2,908
COI12: As informações são compartilhadas entre as funções.	223	1	10	7,03	2,410	5,810
COI13: Integração funcional na estratégia.	223	1	10	7,91	2,048	4,194
COI14: Todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente.	223	1	10	8,20	2,011	4,045
COI15: A maioria dos recursos são compartilhados entre as unidades de negócio.	223	1	10	8,05	1,956	3,826

FONTE: A Autora (2017).

A capacidade de vendas pessoal é um construto de segunda ordem composto por cinco itens (CVP1 a CVP5). Na TABELA 12 apresenta-se os valores mínimos e máximos encontrados. Em relação aos valores mínimos, houve uma diferença entre os itens, variando entre 1 a 4, porém o valor máximo de todos os itens foi 10. Apesar desta diferença, o desvio padrão mostra que os dados estão concentrados em torno da média, sendo que esta última teve como valor mínimo 8,26 (CVP3: oferta de produtos e/ou serviços complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos) e máximo 8,74 (CVP1: construção de relacionamento com os clientes). O

desvio padrão mínimo encontrado foi de 1,307 (CVP1: construção de relacionamento com os clientes) e máximo de 1,787 (CVP3: oferta de produtos e/ou serviços complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos), ou seja, o desvio padrão teve uma diferença máxima de 0,479.

TABELA 12 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE CAPACIDADE DE VENDAS PESSOAL

Variável (itens)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
CVP1: Construção de relacionamento com os clientes.	223	4	10	8,74	1,307	1,709
CVP2: Manutenção de relacionamento com os clientes.	223	4	10	8,71	1,308	1,710
CVP3: Oferta de produtos e/ou serviços complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos.	223	1	10	8,26	1,787	3,193
CVP4: Comunicação adequada na mensagem de venda.	223	4	10	8,53	1,391	1,935
CVP5: Os vendedores são orientados para o fechamento das vendas.	223	1	10	8,57	1,667	2,778

FONTE: A Autora (2017).

A capacidade de gestão da força de vendas é um construto de segunda ordem composto por 8 itens (GFV6 a GFV13). A TABELA 13 mostra que os valores mínimos e máximos destes itens foram iguais em todos os itens (mínimo=1 e máximo=10). A média mínima encontrada foi de 6,47 (GFV10: seleção rápida de novos vendedores) e máxima de 8,05 (GFV11: retenção dos melhores vendedores na equipe). Já o desvio padrão apresentou uma diferença de 0,795 entre o menor item (GFV7: seleção correta de clientes no segmento) e o maior (GFV12: adequação do tamanho da equipe de vendas), o que mostra que os dados estão concentrados em torno da média.

TABELA 13 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE CAPACIDADE DE GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

Variável (itens)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
GFV6: Segmentação de clientes.	223	1	10	7,79	2,076	4,309
GFV7: Seleção correta de clientes no segmento.	223	1	10	7,87	1,906	3,633
GFV8: Aplicação do modelo de vendas mais adequado para cada cliente.	223	1	10	8,03	1,930	3,724
GFV9: Seleção dos melhores profissionais de vendas.	223	1	10	7,50	2,266	5,134
GFV10: Seleção rápida de novos vendedores.	223	1	10	6,47	2,504	6,268
GFV11: Retenção dos melhores vendedores na equipe.	223	1	10	8,05	2,189	4,790
GFV12: Adequação do tamanho da equipe de vendas.	223	1	10	6,95	2,701	7,294
GFV13: Organização da equipe de vendas.	223	1	10	7,51	2,313	5,350

FONTE: A Autora (2017).

O próximo construto analisado é o desempenho com clientes que possui cinco itens (DCL1 a DCL5). Na TABELA 14 apresenta-se os valores mínimos e máximos destes itens. O valor mínimo dos itens foi de 1 (DCL4: atração de clientes e DCL5: retenção de clientes) a 3 (DCL1: satisfação de clientes e DCL3: construção de relacionamento com clientes). O valor máximo de todos os itens deste desempenho foi de 10. E a média, assim como desvio padrão e a variância, teve pouca diferença entre os itens, o que mostra que os dados estão concentrados em torno da média. A média mínima encontrada foi de 7,86 (DCL4: atração de clientes) e máxima 8,60 (DCL3: construção de relacionamento com clientes), já o desvio padrão menor foi de 1,378 (DCL1: satisfação de clientes) e maior de 1,712 (DCL4: atração de clientes).

TABELA 14 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO COM CLIENTES

Variável (itens)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
DCL1: Satisfação dos clientes.	223	3	10	8,54	1,378	1,898
DCL2: Lealdade dos clientes.	223	2	10	8,54	1,509	2,277
DCL3: Construção de relacionamento com clientes.	223	3	10	8,60	1,381	1,908
DCL4: Atração de clientes.	223	1	10	7,86	1,712	2,931
DCL5: Retenção de clientes.	223	1	10	8,38	1,537	2,362

FONTE: A Autora (2017).

Por fim, foi analisado o construto de desempenho financeiro, que é composto por 9 itens. Todos os itens apresentaram valor mínimo=1 e valor máximo=10, conforme exposto na TABELA 15. A média de todos os itens foi em torno de 7, com o mínimo de 7,26 (DME6: participação de mercado) e máximo de 7,64 (DME7: crescimento da receita). Os valores apresentados do desvio padrão e variância mostram que os dados estão dispostos em torno da média. O item “DFI14: fluxo de caixa” apresentou o menor desvio padrão=1,967 e o item “DME6: participação de mercado” apresentou o maior valor, igual a 2,391.

TABELA 15 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO FINANCEIRO

Variável (itens)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
DME6: Participação de mercado.	223	1	10	7,26	2,391	5,718
DME7: Crescimento da receita.	223	1	10	7,64	2,248	5,052
DFI8: Lucratividade.	223	1	10	7,46	2,205	4,862
DFI9: Retorno em vendas.	223	1	10	7,59	1,995	3,981
DFI10: Crescimento do lucro.	223	1	10	7,57	2,036	4,147
DFI11: Retorno sobre ativos (eficiência da empresa em gerar lucro em relação ao capital investido).	223	1	10	7,45	2,039	4,158

TABELA 15 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO FINANCEIRO

Variável (itens)	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
DFI12: Crescimento de vendas.	223	1	10	7,48	2,131	4,539
DFI13: Crescimento da participação de mercado.	223	1	10	7,47	2,226	4,953
DFI14: Fluxo de caixa.	223	1	10	7,56	1,967	3,870

FONTE: A Autora (2017).

Após a análise descritiva de todas as variáveis utilizadas no modelo, será apresentada a análise fatorial exploratória destas variáveis.

5.1.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Após a etapa análise descritiva dos dados, foi realizada uma AFE para cada construto desta pesquisa utilizando o *software* SPSS. O método de extração utilizado foi o de Componentes Principais com rotação Varimax. Os resultados da AFE de cada construto desta pesquisa serão apresentados a seguir. Estes construtos são a orientação para o mercado, a capacidade de vendas pessoal, a capacidade de gestão da força de vendas, o desempenho com clientes e o desempenho financeiro.

a) AFE: Orientação para o Mercado

A análise fatorial exploratória do construto de orientação para o mercado apresentou um KMO=0,918, que é adequado pois está acima de 0,8. (HAIR et al., 2009). Apresentou também significância 0,000, conforme TABELA 16.

TABELA 16 – RESULTADO DA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

	KMO	Approx. Chi-Square	df	Barlett's Test (significância)
Orientação para o Mercado (OM)	0,918	1745,037	105	0,000

FONTE: A Autora (2017).

O próximo passo foi verificar as comunalidades dos itens que compõem o construto, e estes devem ser maior que 0,4. (HAIR et al., 2009). Como pode ser visto na TABELA 17, o item OCL6, que diz respeito a “serviços de pós-venda”, ficou abaixo do valor esperado e por isso foi retirado do construto. (HAIR et al., 2009).

TABELA 17 – COMUNALIDADES DOS ITENS DA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Itens	Comunalidades
OCL1: Compromisso com os clientes.	,510
OCL2: Criação de valor para o cliente.	,724
OCL3: Entendimento das necessidades dos clientes.	,623
OCL4: Objetivo é a satisfação do cliente.	,696
OCL5: Medir a satisfação do cliente.	,516
OCL6: Serviço de pós-venda.	,390
OCO7: Vendedores compartilham informações dos concorrentes.	,571
OCO8: A empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes.	,640
OCO9: Gestores do topo discutem estratégias dos concorrentes.	,707
OCO10: A empresa está atenta às oportunidades de mercado para adquirir vantagem competitiva.	,672
COI11: Discussão sobre clientes entre departamentos.	,536
COI12: As informações são compartilhadas entre as funções.	,655
COI13: Integração funcional na estratégia.	,797
COI14: Todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente.	,716
COI15: A maioria dos recursos são compartilhados entre as unidades de negócio.	,667

FONTE: A Autora (2017).

Devido aos resultados que indicam a retirada deste item (OCL6: serviços de pós-venda) foi realizada uma nova AFE sem este item. Nesta segunda AFE com a orientação para o mercado, o valor do KMO não alterou, assim como a significância.

TABELA 18 – COMUNALIDADES DOS ITENS E MATRIZ ROTACIONADA DA SEGUNDA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Itens	Comunalidades	Fatores		
		1	2	3
OCO8: A empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes.	,703	,764		
OCO9: Gestores do topo discutem estratégias dos concorrentes.	,750	,756		
OCO7: Vendedores compartilham informações dos concorrentes.	,588	,719		
OCO10: A empresa está atenta às oportunidades de mercado para adquirir vantagem competitiva.	,706	,630		,549
OCL15: Medir a satisfação do cliente.	,417	,567		
COI11: Discussão sobre clientes entre departamentos.	,561	,562		
COI13: Integração funcional na estratégia.	,794		,789	
COI15: A maioria dos recursos são compartilhados entre as unidades de negócio.	,654		,740	
COI14: Todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente.	,723		,738	
COI12: As informações são compartilhadas entre as funções.	,655		,724	

TABELA 18 – COMUNALIDADES DOS ITENS E MATRIZ ROTACIONADA DA SEGUNDA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Itens	Comunalidades	Fatores		
		1	2	3
OCL1: Compromisso com os clientes.	,515		,540	
OCL4: Objetivo é a satisfação do cliente.	,702			,790
OCL2: Criação de valor para o cliente.	,737			,751
OCL3: Entendimento das necessidades dos clientes.	,623			,666

FONTE: A Autora (2017).

Após a retirada dos itens com baixa comunalidades ($<0,4$) deve ser analisada a matriz rotacionada para determinar o número final de fatores. (HAIR et al., 2009). Com base nas comunalidades da TABELA 18, optou-se retirar o item OCLI5, que diz respeito a “medir a satisfação do cliente”, pois apesar de estar acima de 0,4 a AFE apresentou na matriz rotacionada com um mesmo indicador carregando em dois ou mais fatores, o que mostra um ajuste ainda não satisfatório para a AFE. A AFE é uma técnica exploratória dos dados, na qual o ajuste dos fatores deve seguir o objetivo proposto na pesquisa. (PALLANT, 2007).

A terceira AFE foi realizada, sem os itens OCL5: medir a satisfação dos clientes e OCL6: serviços de pós-venda já citados, o que resultou nos resultados apresentados na TABELA 19. A terceira AFE foi realizada e mostrou que todos os itens apresentam comunalidades adequadas, ou seja, com valores acima de 0,4. Na sequência analisou-se a matriz rotacionada na qual o item OCLI 1, que diz respeito ao “compromisso com os clientes”, carrega em dois fatores e apresenta valor menor que 0,2 entre os dois fatores, e por isso sugere-se que este item deve ser retirado. (PALLANT, 2007). O item OCO10, referente a questão “a empresa está atenta às oportunidades de mercado para adquirir vantagem competitiva”, também carrega em dois fatores, porém neste item a diferença entre eles é 0,195 e a comunalidade deste item é alta de 0,706. Como esta é uma etapa exploratória, optou-se por retirar somente “OCLI 1: compromisso com os clientes” e manter o item “OCO10: a empresa está atenta às oportunidades de mercado para adquirir vantagem competitiva”, pois neste caso a diferença está muito próximo a 0,2.

TABELA 19 – COMUNALIDADES DOS ITENS E MATRIZ ROTACIONADA DA TERCEIRA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Itens	Comunalidades	Fatores		
		1	2	3
COI13: Integração funcional na estratégia.	,795	,792		
COI15: A maioria dos recursos são compartilhados entre as unidades de negócio.	,655	,746		

TABELA 19 – COMUNALIDADES DOS ITENS E MATRIZ ROTACIONADA DA TERCEIRA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Itens	Comunalidades	Fatores		
		1	2	3
COI12: As informações são compartilhadas entre as funções.	,654	,744		
COI14: Todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente.	,721	,732		
OCL11: Compromisso com os clientes.	,516	,532		,404
OCO8: A empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes.	,739		,804	
OCO9: Gestores do topo discutem estratégias dos concorrentes.	,755		,768	
OCO7: Vendedores compartilham informações dos concorrentes.	,592		,709	
OCO10: A empresa está atenta às oportunidades de mercado para adquirir vantagem competitiva.	,714		,683	,488
COI11: Discussão sobre clientes entre departamentos.	,583		,592	
OCL4: Objetivo é a satisfação do cliente.	,715			,794
OCL2: Criação de valor para o cliente.	,749			,768
OCL3: Entendimento das necessidades dos clientes.	,625			,663

FONTE: A Autora (2017).

Nova AFE foi realizada, sem os itens “OCL1: compromisso com os clientes”, “OCL5: medir a satisfação do cliente” e “OCL6: serviços de pós-venda” e esta fatorial teve uma variância acumulada de 69,625%, com KMO=0,914 e significância de 0.000. Os resultados desta AFE podem ser vistos na TABELA 20.

TABELA 20 – COMUNALIDADES DOS ITENS E MATRIZ ROTACIONADA DA QUARTA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Itens	Comunalidades	Fatores		
		1	2	3
OCO8: A empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes.	,736	,800		
OCO9: Gestores do topo discutem estratégias dos concorrentes.	,754	,764		
OCO7: Vendedores compartilham informações dos concorrentes.	,603	,729		
OCO10: A empresa está atenta às oportunidades de mercado para adquirir vantagem competitiva.	,712	,671		,503
COI11: Discussão sobre clientes entre departamentos.	,585	,590		
COI13: Integração funcional na estratégia.	,789		,782	
COI15: A maioria dos recursos são compartilhados entre as unidades de negócio.	,693		,765	
COI12: As informações são compartilhadas entre as funções.	,662		,748	
COI14: Todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente.	,737		,735	,403

TABELA 20 – COMUNALIDADES DOS ITENS E MATRIZ ROTACIONADA DA QUARTA AFE: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Itens	Comunalidades	Fatores		
		1	2	3
OCL4: Objetivo é a satisfação do cliente.	,723			,803
OCL2: Criação de valor para o cliente.	,725			,763
OCL3: Entendimento das necessidades dos clientes.	,634			,675

FONTE: A Autora (2017).

Como os itens ainda carregaram em dois ou mais fatores foi realizada nova AFE sem o item “OCO10: a empresa está atenta às oportunidades de mercado para adquirir vantagem competitiva”, porém nesta etapa os itens não carregaram em três fatores, somente em dois. Neste caso, com base nos resultados apresentados, chega-se a conclusão que o melhor ajuste da orientação para o mercado compreende na retirada dos itens “OCL1: compromisso com os clientes”, “OCL5: medir a satisfação do cliente” e “OCL6: serviços de pós-venda”, pois sem estes itens é mantido um KMO adequado e significativo e há a formação de três fatores previstos previamente na teoria sobre orientação para o mercado. (NARVER; SLATER, 1990).

O item OCL1 refere-se a questão sobre o compromisso com os clientes e foi removido. Uma explicação para justificar a retirada deste item da escala de orientação para o mercado é que este item não afetará o modelo proposto, pois este compromisso com os clientes já foi medido na escala de capacidade de vendas pessoal, quando é visto se a equipe de vendas estabelece e mantém bons relacionamentos com os clientes (itens CVP1: construção de relacionamentos com os clientes e CVP2: manutenção de relacionamentos com os clientes).

Os itens OCL5 e OCL6 dizem respeito a “medir a satisfação do cliente” e “serviços de pós-venda”, respectivamente. Estes dois itens da orientação para o mercado não estão relacionados com as atividades que foram medidas na capacidade de vendas, e por isso, a sua retirada não compromete a análise. A capacidade de vendas pessoal compreende a habilidade do vendedor e o gerenciamento de contas e a capacidade de gestão da força de vendas é formada pela segmentação de clientes, gestão de talentos e estruturação da força de vendas (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016) e não pela frequência com que a satisfação é medida e/ou pela oferta de serviços de pós-venda.

Após a retirada dos itens citados a escala final ficou 12 itens distribuídos em 3 fatores. Nesta fase da AFE é realizada a interpretação dos valores das

comunalidades, após ter escolhido o número de fatores final, pois as comunalidades mostram informações sobre quanto cada item explica a variância do construto. (PALLANT, 2007).

No caso da orientação para o mercado, que é formada por três fatores, verificou-se que os itens que apresentam valores com maiores comunalidades, ou seja, os itens que explicam melhor o construto são: “COI13: integração funcional da estratégia” (0,789), “OCO9: gestores do topo discutem estratégias dos concorrentes” (0,754), e “COI14: todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente” (0,737). Assim, pode-se dizer que a orientação para o mercado, no contexto desta pesquisa, tem como principais elementos a integração da estratégia entre as áreas funcionais, com a contribuição destas diferentes áreas funcionais na criação de valor para o cliente sendo que estas áreas são gerenciadas com base na discussão de ações dos concorrentes no mercado.

Com base nas comunalidades da AFE pode-se afirmar que a dimensão orientação para o cliente foi formada pelos itens previstos na teoria que são: “OCL2: criação de valor para o cliente”, “OCL3: entendimento das necessidades dos clientes” e “OCL4: o objetivo é a satisfação do cliente”. Os indicadores OCL2 e OCL4 apresentaram comunalidades mais altas, portanto, na orientação para o cliente é mais voltada a criação de valor para o cliente (OCL2=0,725) visando a satisfação do cliente (OCL4=0,723).

Já a orientação para o concorrente nesta AFE é constituída pelos itens previamente delineados pela teoria (OCO7: vendedores compartilham informações dos concorrentes; OCO8: a empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes; OCO9: gestores do topo discutem estratégias dos concorrentes e OCO10: a empresa está atenta às oportunidades de mercado para adquirir vantagem competitiva) e mais o item “COI11: discussão sobre clientes entre departamentos”, que pelos autores que criaram esta escala é um item da coordenação interfuncional (NARVER; SLATER, 1990). Este último item apresentou o menor valor nesta dimensão de orientação para o concorrente, com comunalidade igual a 0,585. Os itens que mais explicam a orientação para o concorrente, com os valores mais altos de comunalidades, são: “OCO9: gestores do topo discutem estratégias dos concorrentes” (0,754), “OCO8: a empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes” (0,736) e “OCO10: a empresa está atenta às oportunidades de mercado para adquirir vantagem competitiva” (0,712).

A última dimensão, a coordenação interfuncional, é formada pelos itens “COI12: as informações são compartilhadas entre as funções”, “COI13: integração funcional da estratégia”, “COI14: todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente” e “COI15: a maioria dos recursos são compartilhados entre as unidades de negócio”. Os indicadores que apresentaram valores mais altos das comunalidades foram “COI13: integração funcional da estratégia” (0,789) e “COI14: todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente” (0,737).

b) AFE: Capacidade de Vendas Pessoal

O próximo construto que foi realizado uma análise fatorial exploratória foi a capacidade de vendas pessoal, que apresentou um KMO moderado (0,793) e significância (0,000) (HAIR et al., 2009), como está descrito na TABELA 21. Apresentou uma variância acumulada de 66,11%.

TABELA 21 – RESULTADO DA AFE: CAPACIDADE DE VENDAS PESSOAL

	KMO	Approx. Chi-Square	df	Barlett's Test (significância)
Capacidade de Vendas Pessoal (CVP)	0,793	588,368	10	0,000

FONTE: A Autora (2017).

A TABELA 22 apresenta se as comunalidades dos itens estão adequados. A capacidade de vendas pessoal é um construto de segunda ordem e possui duas dimensões: gestão de contas (itens CVP1 e CVP2), e habilidades dos vendedores (CVP3 a CVP5), porém nesta AFE os itens carregaram em um único fator.

TABELA 22 – COMUNALIDADES DOS ITENS AFE: CAPACIDADE DE VENDAS PESSOAL

Itens	Comunalidades	1 Fator
CVP2: Manutenção de relacionamento com os clientes.	,722	,849
CVP3: Oferta de produtos e/ou serviços complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos.	,696	,834
CVP1: Construção de relacionamento com os clientes.	,684	,827
CVP4: Comunicação adequada na mensagem de venda.	,671	,819
CVP5: Os vendedores são orientados para o fechamento das vendas.	,533	,730

FONTE: A Autora (2017).

Este resultado da AFE em um único fator é adequado pois a gestão de contas é realizada pelos vendedores, sendo uma habilidade deles, e por isso, devido a esta proximidade de conceitos deve ter carregado no mesmo fator. Uma explicação é que

o processo de vendas pessoal incorpora tanto a habilidade de vender quanto a de desenvolver relacionamento com clientes por meio de uma gestão de contas. (RENTZ et al., 2002; WEITZ; BRADFORD, 1999). Como já apresentado, a escala dos autores Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) é recente e há uma sugestão de explorar esta escala em diferentes contextos, como foi realizado nesta pesquisa.

Os itens da escala de capacidade de vendas pessoal que apresentaram um poder de explicação mais alto do construto analisado, ou seja, com valores mais altos nas comunalidades foram: “CVP2: manutenção de relacionamento com os clientes” (0,722), “CVP3: oferta de produtos e/ou serviços complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos” (0,696) e “CVP1: construção de relacionamento com os clientes” (0,684).

Com este resultado uma possível interpretação é que a habilidade de vendas pessoal compreende a oferta do produto e/ou serviço aos clientes e a construção e manutenção do relacionamento com os clientes posteriormente. Já o item que menos explica a capacidade de vendas pessoal é o indicador “CVP5: os vendedores são orientados para o fechamento das vendas” (0,533).

c) AFE: Capacidade de Gestão da Força de Vendas

A análise fatorial exploratória do construto de capacidade de gestão da força de vendas apresentou um KMO adequado acima de 0,8 e também apresentou significância 0,000 (HAIR et al., 2009), a variância acumulada foi de 75,34% conforme dados da TABELA 23.

TABELA 23 – RESULTADO DA AFE: CAPACIDADE DE GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

	KMO	Approx. Chi-Square	df	Barlett's Test (significância)
Capacidade de Gestão da Força de Vendas (GFV)	0,874	1189,366	10	0,000

FONTE: A Autora (2017).

Os resultados indicam que todos os itens estão com comunalidades adequadas. O construto capacidade de gestão da força de vendas é de segunda ordem e possui três dimensões: segmentação de clientes (itens GFV6 a GFV8), gestão de talentos (GFV9 a GFV11) e estruturação da força de vendas (GFV12 e GFV13), conforme exposto na TABELA 24.

TABELA 24 – COMUNALIDADES DOS ITENS E MATRIZ ROTACIONADA DA AFE: CAPACIDADE DE GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

Itens	Comunalidades	Fatores	
		1	2
GFV13: Organização da equipe de vendas.	,794	,839	
GFV 11: Retenção dos melhores vendedores na equipe.	,717	,823	
GFV10: Seleção rápida de novos vendedores.	,671	,795	
GFV9: Seleção dos melhores profissionais de vendas.	,775	,770	,427
GFV12: Adequação do tamanho da equipe de vendas.	,627	,734	
GFV7: Seleção correta de clientes no segmento.	,886		,913
GFV6: Segmentação de clientes.	,815		,856
GFV8: Aplicação do modelo de vendas mais adequado para cada cliente.	,742		,794

FONTE: A Autora (2017).

Os itens da capacidade de gestão da força de vendas carregaram em dois fatores, ao invés dos três fatores previstos pela escala original. O fato do carregamento ocorrer em apenas dois fatores é adequado, pois no primeiro fator foram agrupados os itens sobre gestão de talentos e estruturação da força de vendas, e no segundo fator os itens de de segmentação de clientes conforme já previsto.

O primeiro fator incorporou os indicadores de gestão de talentos e estruturação da força e vendas, ou seja, considera-se que as atividades de organização e estruturação da equipe de vendas compreendem conceitos muito próximos. Uma interpretação é que a estruturação da força de vendas nas empresas inclui o tamanho e a organização da equipe que irá atuar na empresa. (ZOLTNER; SINHA; LORIMER, 2008). Os itens que apresentaram valores mais altos das comunalidades neste construto são “GFV13: organização da equipe de vendas” (0,794) e “GFV9: seleção dos melhores profissionais de vendas” (0,775). O primeiro item é na escala original referente a estruturação da força de vendas e o segundo refere-se a gestão de talentos.

O segundo fator é formado pelos itens de segmentação de clientes, analisando os dados da TABELA 24 os indicadores “GFV6: segmentação de clientes” (0,815) e “GFV7: seleção correta de clientes no segmento” (0,886) apresentaram valores mais altos de comunalidades, o que indica o alto poder de explicação destes itens no construto.

A escala de capacidade de gestão da força de vendas é de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016), estes autores sugerem que esta escala deve ser testada e avaliada em

diferentes contextos para fins exploratórios. Com base nestes argumentos, considera-se que o carregamento dos itens em dois fatores é válido.

d) AFE: Desempenho com Clientes

A análise fatorial exploratória do construto desempenho com cliente apresentou um KMO moderado (0,793) e é considerado significativo (0,000) (HAIR et al., 2009), a variância acumulada foi de 61,21%.

TABELA 25 – RESULTADO DA AFE: DESEMPENHO COM CLIENTES

	KMO	Approx. Chi-Square	df	Barlett's Test (significância)
Desempenho com Clientes (DCL)	0,763	467,235	10	0,000

FONTE: A Autora (2017).

As comunalidades de todos os itens que compõem este desempenho com clientes estão adequadas, assim como o carregamento dos itens foi em um único fator, conforme o que era previamente previsto, conforme TABELA 26.

TABELA 26 – COMUNALIDADES DOS ITENS AFE: DESEMPENHO COM CLIENTES

Itens	Comunalidades	1 Fator
DCL1: Satisfação dos clientes.	,645	,803
DCL2: Lealdade dos clientes.	,725	,851
DCL3: Construção de relacionamento com clientes.	,700	,837
DCL4: Atração de clientes.	,417	,645
DCL5: Retenção de clientes.	,574	,758

FONTE: A Autora (2017).

A análise fatorial exploratória do construto desempenho com clientes mostrou que este resultado é explicado pelos fatores “DCL2: lealdade dos clientes” (0,725), “DCL3: construção de relacionamento com clientes” (0,700) e “DCL1: satisfação dos clientes” (0,645), que são os itens que apresentaram valores de comunalidades mais altos e por isso tem maior poder de explicação do construto de desempenho com clientes. O indicador que apresentou menor valor foi “DCL4: atração de clientes” (0,417), seguido de “DCL5: retenção de clientes” (0,574).

A atração e a retenção de clientes são indicadores de desempenho que refletem atividades operacionais de se aproximar e manter os clientes, realizadas através de uma segmentação de mercado e de atividades de relacionamento. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001). Porém as atividades de vendas visam a construção de relacionamento com o cliente (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016) e

este desenvolvimento de um relacionamento a longo prazo reflete em tarefas com clientes que visam atender as suas expectativas, para assim construir relacionamentos visando uma maior lealdade. (JAYACHANDRAN et al., 2005).

e) AFE: Desempenho Financeiro

A análise fatorial exploratória do desempenho financeiro mostrou um KMO de 0,919, considerado adequado, e a AFE foi significativa (0,000) (HAIR et al., 2009), sendo que a variância acumulada deste construto foi de 75,96%.

TABELA 27 - RESULTADO DA AFE: DESEMPENHO FINANCEIRO

	KMO	Approx. Chi-Square	df	Barlett's Test (significância)
Desempenho Financeiro (DFI)	0,919	2222,2302	36	0,000

FONTE: A Autora (2017).

Analisando os itens que compõem o construto de desempenho financeiro, todos eles apresentaram comunalidades adequadas ($>0,4$), assim como o carregamento dos 9 itens do construto estão presentes em um único fator, conforme apresentado os resultados da matriz rotacionada na TABELA 28.

TABELA 28 – COMUNALIDADES DOS ITENS AFE: DESEMPENHO FINANCEIRO

Itens	Comunalidades	1 Fator
DME7: Crescimento da receita.	,860	,928
DFI8: Lucratividade.	,801	,895
DFI9: Retorno em vendas.	,819	,905
DFI10: Crescimento do lucro.	,812	,901
DFI11: Retorno sobre ativos (eficiência da empresa em gerar lucro em relação ao capital investido).	,759	,871
DFI12: Crescimento de vendas.	,804	,897
DFI13: Crescimento da participação de mercado.	,741	,861
DFI14: Fluxo de caixa.	,651	,807
DME6: Participação de mercado.	,590	,768

FONTE: A Autora (2017).

Em relação ao construto de desempenho financeiro os itens que apresentaram maior poder de explicação, ou seja, comunalidades com valores mais altos foram: “DME7: crescimento da receita” (0,860), “DFI9: retorno em vendas” (0,819) e “DFI10: crescimento do lucro” (0,812). Já os indicadores que representaram menores comunalidades são “DME6: participação de mercado” (0,590) e “DFI14: fluxo de caixa” (0,651).

Com base nestes resultados pode-se afirmar que o desempenho financeiro, no contexto analisado, é medido principalmente pelo crescimento da receita, porém este valor bruto pode ser gerado em conjunto com o retorno em vendas, que é calculado pela razão entre o lucro da área pela receita de vendas. (FARRIS et al., 2007). Mesmo verificando se há retorno em vendas, os resultados mostram que ainda é necessário verificar se há aumento do lucro, ou seja, se o resultado é positivo diminuindo os custos e a receita gerada. (MORGAN, 2012).

O próximo teste apresentado é de confiabilidade das escalas, e para a realização deste teste foram utilizados os indicadores que estão de acordo com a AFE de cada construto mostrado nesta seção.

5.1.3 Teste de confiabilidade das escalas

Após a AFE foi realizado o teste de confiabilidade das escalas. Os resultados estão dispostos na TABELA 29 e mostram que todas as escalas têm níveis desejados de confiabilidade, pois o *Alfa de Cronbach* é maior que 0,7. (HAIR et al., 2009).

TABELA 29 – CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS

Escala	Número de itens	Alfa de Cronbach
Orientação para o Mercado (OM)	12	0,905
Capacidade de Gestão da Força de Vendas (GFV)	8	0,906
Capacidade de Vendas Pessoal (CVP)	5	0,864
Desempenho com Clientes (DCL)	5	0,832
Desempenho Financeiro (DFI)	9	0,959

FONTE: A Autora (2017).

Os testes estatísticos apresentados até esta etapa são referentes a preparação dos dados para o teste de hipóteses. Na sequência será apresentado o teste de hipóteses em si.

5.2 TESTE DAS HIPÓTESES

Para o teste de hipóteses foi realizada uma análise fatorial confirmatória no *software* SmartPLS. O primeiro item a ser analisado é a verificação das cargas dos fatores (*outerloadings*), que foram em sua maioria significantes, ou seja, acima de 0,7

(HAIR et al., 2014), conforme exposto na TABELA 30.

TABELA 30 - OUTERLOADINGS

Indicadores	OM	CVP	GFV	DCL	DFI
OCLI2: Criação de valor para o cliente.	0,716				
OCLI3: Entendimento das necessidades dos clientes	0,732				
OCLI4: Objetivo é a satisfação do cliente.	0,674				
OCO7: Vendedores compartilham informações dos concorrentes.	0,604				
OCO8: A empresa responde rapidamente às ações dos concorrentes.	0,728				
OCO9: Gestores do topo discutem estratégias dos concorrentes.	0,792				
OCO10: A empresa está atenta às oportunidades de mercado para adquirir vantagem competitiva.	0,747				
COI11: Discussão sobre clientes entre departamentos.	0,729				
COI12: As informações são compartilhadas entre as funções.	0,718				
COI13: Integração funcional na estratégia.	0,889				
COI14: Todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente.	0,842				
COI15: A maioria dos recursos são compartilhados entre as unidades de negócio.	0,804				
CVP1: Construção de relacionamento com os clientes.		0,817			
CVP2: Manutenção de relacionamento com os clientes.		0,840			
CVP3: Oferta de produtos e/ou serviços complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos.		0,839			
CVP4: Comunicação adequada na mensagem de venda.		0,825			
CVP5: Os vendedores são orientados para o fechamento das vendas.		0,741			
GFV 6: Segmentação de clientes.			0,771		
GFV 7: Seleção correta de clientes no segmento.			0,763		
GFV 8: Aplicação do modelo de vendas mais adequado para cada cliente.			0,768		
GFV 9: Seleção dos melhores profissionais de vendas.			0,864		
GFV 10: Seleção rápida de novos vendedores.			0,735		
GFV 11: Retenção dos melhores vendedores na equipe.			0,760		
GFV 12: Adequação do tamanho da equipe de vendas.			0,751		
GFV13: Organização da equipe de vendas.			0,836		
DCL1: Satisfação dos clientes.				0,816	
DCL2: Lealdade dos clientes.				0,820	
DCL3: Construção de relacionamento com clientes.				0,845	
DCL4: Atração de clientes.				0,691	
DCL5: Retenção de clientes.				0,717	
DME6: Participação de mercado.					0,770
DME7: Crescimento da receita.					0,927

TABELA 30 - OUTERLOADINGS

Indicadores	OM	CVP	GFV	DCL	DFI
DFI8: Lucratividade.					0,893
DFI9: Retorno em vendas.					0,906
DFI10: Crescimento do lucro.					0,900
DFI11: Retorno sobre ativos (eficiência da empresa em gerar lucro em relação ao capital investido).					0,870
DFI12: Crescimento de vendas.					0,899
DFI13: Crescimento da participação de mercado.					0,864
DFI14: Fluxo de caixa.					0,805

FONTE: A Autora (2017).

NOTA: OM – Orientação para o Mercado, GFV – Capacidade de Gestão da Força de Vendas, CVP – Capacidade de Vendas Pessoal, DCL – Desempenho com Clientes e DFI – Desempenho Financeiro.

Alguns itens (OCL4=0,674, OCO7=0,604 e DCI4=0,691) apresentaram valores entre 0,6 e 0,7, que são valores aceitáveis, pois indicadores com *outerloadings* entre 0,4 e 0,7 são considerados para remoção somente quando a sua retirada aumenta a medida de variância (AVE). (HAIR et al., 2014). O item OCL4 é sobre “o objetivo é a satisfação do cliente” e OCO7 refere-se a “vendedores compartilham informações dos concorrentes”, ambos da escala de orientação para o mercado. O item DCI é do desempenho com clientes e refere-se à “atração de clientes”.

Nesta pesquisa não é preciso retirar os valores entre 0,4 e 0,7, pois no próximo passo, no qual é proposto para verificar a validade convergente dos construtos assim como a confiabilidade composta, a AVE está adequada.

A carga de cada fator (*outerloading*) apresentado é parte integrante de uma análise multivariada, que é a observação de diferentes variáveis em um único conjunto de relações. (HAIR et al., 2009). Nesta análise multivariada os indicadores da orientação para o mercado com maior *outerloading* foram “COI13: integração funcional na estratégia” (0,889), “COI14: todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente” (0,842) e “COI15: maioria dos recursos são compartilhados entre as unidades de negócio” (0,804). Esses três indicadores citados formam a dimensão coordenação interfuncional da orientação para o mercado. (NARVER; SLATER, 1990).

Com estes resultados das cargas dos fatores, pode-se dizer que a orientação para o mercado, neste contexto de pesquisa, está concentrada na coordenação de suas atividades em torno de uma estratégia compartilhada entre as áreas funcionais (COI13), sendo que estas áreas contribuem para a criação de valor para o cliente (COI14) e compartilham os recursos na empresa (COI15).

O valor mais alto apresentado pela coordenação interfuncional pode ter ocorrido porque esta dimensão é a mais operacional de todas no construto de orientação para o mercado, assim tem uma relação mais intensa com a capacidade de vendas, pois esta capacidade especializada de marketing também é expressada em atividades mais funcionais. (MORGAN, 2012).

Ainda, a coordenação interfuncional compartilha informações obtidas no mercado com outros departamentos e, por isso, transforma este conhecimento de mercado em funções mais operacionais por meio de atividades executadas internamente na organização. (NARVER; SLATER, 1990; REID; LUXTON; MAVONDO, 2005).

Outro motivo para a relevância da coordenação interfuncional nesta análise multivariada é o próprio setor da pesquisa. As empresas do setor de TIC precisam ter um caráter mais colaborativo para se tornarem mais competitivas, pois soluções e informações são compartilhadas entre as empresas, já que estas soluções de *software* precisam ser integradas umas nas outras. (SÁNCHEZ, 1999). Pode se dizer então que este compartilhamento de informações entre empresas é uma característica do próprio setor analisado. As empresas de TIC também oferecem produtos e serviços com ciclo de vida curto, o que torna necessário sempre a empresa buscar e compartilhar as informações para desenvolver novas soluções e melhorias continuamente. (EDISON; BIN ALI; TORKAR, 2013).

Assim como a orientação para o mercado, a capacidade de vendas demonstrou alguns itens que apresentaram valores mais altos de *outerloading* que os demais indicadores que compõem o construto. A capacidade de vendas neste trabalho foi dividida em capacidade de vendas pessoal e gestão da força de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Em relação a capacidade de vendas pessoal os itens que apresentaram maior *outerloading* foram “CVP2: manutenção de relacionamento com os clientes” (0,840), “CVP3: oferta de produtos e/ou serviços complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos” (0,839) e “CVP4: comunicação adequada na mensagem de venda” (0,825). A capacidade de vendas pessoal é definida principalmente por atividades de manutenção de relacionamento com clientes, sendo que para manter este relacionamento ainda é preciso oferecer e comunicar aos clientes os produtos e soluções certas e adequadas.

Uma explicação para a capacidade de vendas pessoal ter como alto

outerloading a manutenção de relacionamento com clientes é que no setor de TIC, principalmente na amostra analisada, é composto por empresas que oferecem algum tipo de serviço que pode ser vendido junto ou não da solução de *software* e ainda estes serviços são vendidos em um contexto B2B. Nesta negociação entre empresas o relacionamento com clientes é essencial. (LIAO et al., 2011; CHANG, 2014). Neste processo de relacionamento com o cliente ainda há a oferta do produto e/ou serviço complementares e esta venda deve ser realizada com uma comunicação adequada, uma vez que este setor oferece serviços agregados a soluções de *software* e estes serviços devem estar de acordo com o perfil do cliente.

Já na capacidade de gestão da força de vendas foram os indicadores GFV9, GFV13 e GFV8 que apresentaram maior carga fatorial, sendo que o GFV9 diz respeito a seleção dos melhores profissionais de vendas (0,864), GFV13 a organização da equipe de vendas (0,836) e GFV6 a segmentação de clientes (0,771). Estes resultados sugerem que a gestão de uma força de vendas seleciona os profissionais de vendas que vão fazer parte desta equipe, estes profissionais são gerenciados para uma melhor atuação, ou seja, organiza-se como os profissionais vão atuar no mercado, e por fim, após selecionados e devidamente posicionados, estes profissionais devem vender de acordo com segmentação de clientes previamente definida (GFV6).

Os resultados apresentados, nesta análise multivariada dos dados, mostram que uma empresa para estar efetivamente orientada para o mercado deve coordenar a sua estratégia entre as áreas funcionais da organização, assim como estas diferentes áreas devem criar valor para o cliente e compartilhar recursos. Neste mesmo contexto de pesquisa, a capacidade de vendas pessoal é formada principalmente pela manutenção de relacionamento com os clientes, a oferta certa de produtos para estes clientes com uma comunicação adequada. Já a capacidade de gestão de força de vendas compreende pela seleção e organização da equipe de vendas, assim como a orientação desta equipe em relação a segmentação de clientes. Estes recursos juntos, a orientação para o mercado e a capacidade de vendas, podem contribuir para um melhor desempenho organizacional, sendo que estes resultados podem ser com clientes e financeiros.

O desempenho organizacional presente no modelo foi dividido em resultados com clientes e financeiros, pois as atividades de vendas geram um resultado no curto prazo medido principalmente em métricas de vendas financeiras e desempenho de mercado, e ainda com ações com foco no relacionamento com clientes que são

atividades de longo prazo. (HOMBURG et al., 2015).

Em relação ao desempenho com clientes os itens que mais explicam o construto, que apresentaram maior *outerloading*, foram: “DCL3: construção de relacionamento com clientes” (0,845), “DCL2: lealdade dos clientes” (0,820) e “DCL1: satisfação dos clientes” (0,816). Estes itens refletem o desempenho com clientes a partir das atividades de vendas, pois as vendas no longo prazo visam a construção de relacionamento com os clientes (HOMBURG et al., 2015), e por isso as expectativas destes clientes devem ser atendidas, assim como deve-se construir relacionamento visando uma maior fidelidade de clientes. (NGO; O’CASS, 2012).

No desempenho financeiro os indicadores que apresentam maior carga fatorial são: “DME7: crescimento da receita” (0,927), “DFI9: retorno em vendas” (0,906) e “DFI10: crescimento do lucro” (0,900), sendo que estes indicadores mostram o quanto há de retorno e lucro nas empresas a partir das atividades de vendas. Dessa forma, o crescimento do lucro pode ocorrer quando há um aumento das vendas (MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009), pois aumentando a quantidade a empresa tem maiores chances de obter um resultado mais positivo, mesmo descontando os custos. (MORGAN, 2012).

Após a análise das cargas fatoriais (*outerloadings*) verificou-se os valores da AVE (Variância Média Extraída), que devem ser acima de 0,50. Em seguida foram validados os valores de Confiabilidade Composta (CR), que deve ser acima de >0.60, os valores do R^2 e o R^2 ajustado, que deve ser acima de 0,40 e ainda o *Alfa de Cronbach* de todas as variáveis, que deve ser acima de 0,7 (HAIR et al., 2014). Os construtos do modelo apresentaram validade convergente, pois estão de acordo com os critérios exigidos $AVE > 0,5$, conforme estão dispostos na TABELA 31.

TABELA 31 – VALIDADE CONVERGENTE E CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS

	AVE	CR	R^2	R^2 ajustado	Alfa de Cronbach
OM	0,511	0,926	-	-	0,912
GFV	0,612	0,926	0,465	0,463	0,909
CVP	0,661	0,907	0,408	0,405	0,871
DCL	0,609	0,885	0,521	0,514	0,839
DFI	0,760	0,962	0,544	0,538	0,960

FONTE: A Autora (2017).

NOTA: OM – Orientação para o Mercado, GFV – Capacidade de Gestão da Força de Vendas, CVP – Capacidade de Vendas Pessoal, DCL – Desempenho com Clientes e DFI – Desempenho Financeiro.

Após a verificação da validade convergente, foi realizada uma análise da validade discriminante segundo o critério de *Fornell-Larcker*. Esta análise demonstra a medida em que um construto é distinto dos outros construtos, esta validade ocorre

quando o construto apresenta valor maior que as variâncias médias extraídas (AVE) dos outros construtos do modelo. (HAIR et al., 2014). A TABELA 32 apresenta os valores obtidos que garantem esta validade discriminante.

TABELA 32 – VALIDADE DISCRIMINANTE PELO CRITÉRIO DE FORNELL-LARCKER

	CVP	DCL	DFI	GFV	OM
CVP	0,813				
DCL	0,591	0,780			
DFI	0,533	0,628	0,872		
GFV	0,693	0,608	0,736	0,782	
OM	0,639	0,684	0,486	0,682	0,715

FONTE: A Autora (2017).

NOTA: OM – Orientação para o Mercado, GFV – Capacidade de Gestão da Força de Vendas, CVP – Capacidade de Vendas Pessoal, DCL – Desempenho com Clientes e DFI – Desempenho Financeiro.

Após garantida a validade do modelo, foi realizado o teste das hipóteses no *software* SmartPLS, no qual é realizado uma Análise Fatorial Confirmatória. Para verificar a significância das hipóteses foi feito o teste de *bootstrapping*, no qual é visto o valor t, que deve ser maior que 1,96, para uma significância de 95%, ou seja, $p < 0,05$. (HAIR et al., 2014).

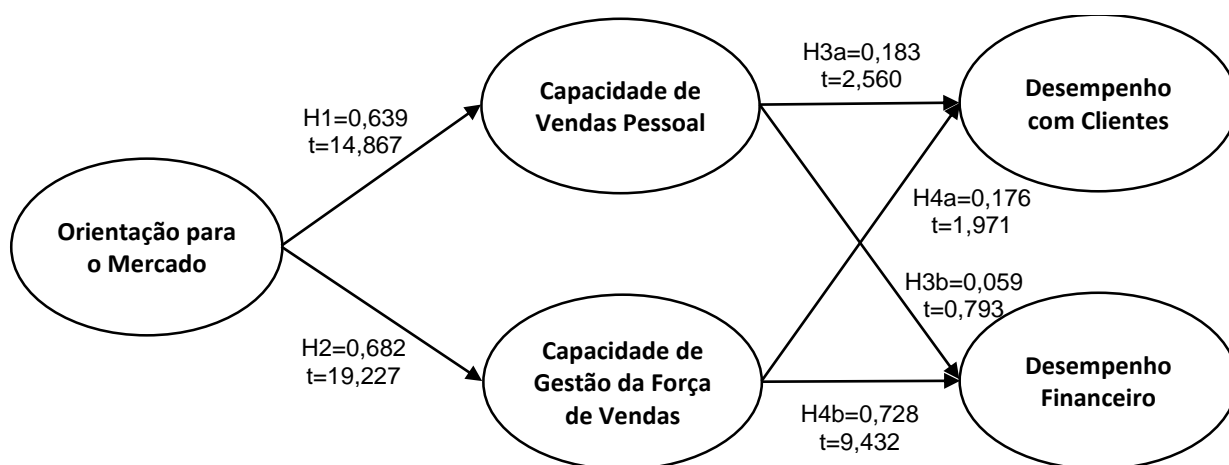
TABELA 33 – TESTE DE HIPÓTESES

Hipótese	Coefficiente do caminho (β)	Valor t	p-valor	Resultado
H1: OM > CVP	0,639	14,867	0,000	Suportada - Efeito Forte
H2: OM > GFV	0,682	19,227	0,000	Suportada - Efeito Forte
H3a: CVP > DCL	0,183	2,560	0,010	Suportada - Efeito Fraco
H3b: CVP > DFI	0,059	0,793	0,428	Não Suportada
H4a: GFV > DCL	0,176	1,971	0,049	Suportada - Efeito Fraco
H4b: GFV > DFI	0,728	9,432	0,000	Suportada - Efeito Forte

FONTE: A Autora (2017).

NOTA: OM – Orientação para o Mercado, GFV – Capacidade de Gestão da Força de Vendas, CVP – Capacidade de Vendas Pessoal, DCL – Desempenho com Clientes e DFI – Desempenho Financeiro.

FIGURA 8 - TESTE DE HIPÓTESES REPRESENTADO NO MODELO



FONTE: A Autora (2017)

A hipótese H1 verificou a influência da orientação para o mercado na capacidade de vendas pessoal. O coeficiente de caminho (β) entre as variáveis foi de 0,639, o que indica um efeito forte. Segundo Hair et al. (2014) não há uma interpretação única de quais valores são fortes ou fracos para a análise dos caminhos, pois a interpretação varia de acordo com a teoria utilizada, porém sugere-se que no geral valores acima de 0,5 são considerados fortes, abaixo de 0,2 são considerados fracos e entre 0,2 e 0,5 são medianos. O teste-t apresentou um índice de 14,867 ($>1,96$) mostrando que esta relação é significativa. Por isso, a H1 é suportada. Este resultado mostra que a orientação para o mercado tem impacto direto e positivo na capacidade de vendas pessoal.

Já a hipótese H2 propôs medir a influência da orientação para o mercado na capacidade de gestão da força de vendas. O coeficiente encontrado foi de 0,682, o que mostra um efeito forte e significativo, pois o valor t foi igual a 19,227. Assim, a H2 também é suportada. Com este resultado pode-se afirmar que a orientação para o mercado tem impacto direto e positivo na capacidade de gestão da força de vendas.

Os resultados das hipóteses H1 e H2 corroboram os estudos que dizem que há relação entre as capacidades organizacionais e a orientação para o mercado, sendo uma delas a capacidade de vendas. (DAY, 1994; BAKER; SINKULA, 1999; VORHIES; MORGAN; MASON, 2009; MORGAN, 2012). Assim como estes resultados são condizentes com o estudo de Morgan, Vorhies e Mason (2009) que diz que a orientação para o mercado, por ser uma orientação estratégica, é antecedente as capacidades de marketing. Verifica-se também que esta orientação com seu caráter cultural (NARVER; SLATER, 1990) tem impacto nas capacidades de marketing, deixando as mais orientadas ao mercado (DAY, 1994; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000), sendo que a capacidade de vendas é uma das capacidades de marketing. (VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, 2012).

Já o objetivo da hipótese H3 foi verificar a influência da capacidade de vendas pessoal no (a) desempenho com clientes e (b) desempenho financeiro. A H3a verificou que a capacidade de vendas pessoal influencia o desempenho com clientes ($\beta=0,183$), mostrando um efeito fraco, mas mesmo fraco este efeito é significativo, pois o valor t foi igual a 2,560. Já H3b mostrou que a capacidade de vendas pessoal não tem impacto significativo no desempenho financeiro ($\beta=0,049$ e $t=0,793$). Com base nestes resultados podemos afirmar que a hipóteses H3a foi suportada, ou seja, a capacidade de vendas pessoal tem impacto direto e positivo no desempenho com

clientes. Já a H3b não foi suportada, sugerindo que a capacidade de vendas pessoal não tem impacto no desempenho financeiro.

Estes resultados corroboram parcialmente com os estudos de capacidades de marketing (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, VORHIES; MASON, 2009), pois estes afirmam que as capacidades de marketing tem impacto no desempenho organizacional. É parcial pois não foi suportada a hipótese que verifica o impacto da capacidade de vendas pessoal no desempenho financeiro (H3b), que é um tipo de desempenho que compõem o desempenho organizacional no geral. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; CLARK, 1999).

Uma explicação para esta visão parcial é que no estudo de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) os autores afirmam que a capacidade de vendas pessoal tem um possível papel mediador entre a capacidade de gestão da força de vendas e desempenho de mercado e com clientes, e ainda que a capacidade de gestão da força de vendas tem efeito direto somente na lucratividade das empresas. Porém estes autores não verificam a influência direta da capacidade de vendas pessoal no desempenho financeiro, como é realizado neste trabalho.

A proposta da hipótese H4 foi de verificar a influência da capacidade de gestão da força de vendas no (a) desempenho com clientes e (b) desempenho financeiro. A H4a verificou que a capacidade de gestão da força de vendas influencia o desempenho com clientes e é significativa ($\beta=0,176$, $t=1,971$), mostrando um efeito fraco. Já a H4b aponta que a capacidade de gestão da força de vendas tem impacto forte e significativa no desempenho financeiro ($\beta=0,728$, $t=9,432$). Estes resultados mostram que as duas hipóteses foram suportadas (H4a e H4b), porém a capacidade de gestão da força de vendas tem impacto mais forte no desempenho financeiro que no desempenho com clientes.

Os resultados das hipóteses H4a e H4b corroboram com os estudos sobre capacidades de marketing que apontam que estas tem influência no desempenho das empresas. (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, VORHIES; MASON, 2009). Estes resultados também corroboram com o estudo sobre capacidades de vendas que indicam que a gestão da força de vendas tem um efeito na lucratividade das empresas, que é um dos indicadores financeiros. Já que o resultado com clientes é influenciado pela combinação das capacidades de vendas pessoal e de gestão da

força de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Os resultados apresentados até neste momento desta pesquisa mostram os efeitos diretos entre as variáveis propostas no modelo, da hipótese 1 até a hipótese 4. Encontra-se que a orientação para o mercado tem influência na capacidade de vendas, sendo ela uma capacidade de vendas pessoal ou uma capacidade de gestão da força de vendas.

Este resultado mostra que ao se investir mais em uma orientação para o mercado, que nesta pesquisa é principalmente formada pelas atividades internas da organização que utilizam a informação entre as áreas funcionais (coordenação interfuncional), desenvolve as competências individuais e gerenciais relacionadas as vendas (capacidade de vendas). Na questão individual (capacidade de vendas pessoal), estas atividades internas ajudam a desenvolver a habilidade de manter o relacionamento com os clientes, com a melhor oferta de produtos e serviços, sendo que estes devem ser comunicados de forma clara e de acordo com o perfil de cada cliente. Em relação as atividades de gestão (capacidade de gestão da força de vendas), é desenvolvida uma habilidade de seleção dos melhores profissionais, a equipe é organizada para vender de acordo com a segmentação de clientes no mercado.

Porém, mesmo a orientação para o mercado mostrando influência na capacidade de vendas pessoal e na capacidade de gestão da força de vendas, quando verifica-se o efeito de cada uma destas capacidades de vendas separadamente no desempenho, encontram-se diferenças entre elas.

Comparando a influência da capacidade de vendas pessoal e da capacidade de gestão da força de vendas no desempenho com clientes e financeiro, verifica-se que a capacidade de vendas pessoal tem influência no desempenho com clientes enquanto que a capacidade de gestão da força de vendas tem influência maior no desempenho financeiro, apesar de a gestão ainda apresentar um impacto menor no desempenho com clientes. Uma possível explicação para estas diferenças é que o desempenho com clientes é visto no longo prazo (HOMBURG et al., 2015), sendo mais difícil de perceber em uma pesquisa de corte transversal como neste trabalho.

As atividades que são formadas principalmente pela manutenção de relacionamento com clientes e visam a construção de relacionamento (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016), que é a capacidade de vendas pessoal, contribui mais efetivamente para o desempenho com clientes, pois em sua maior parte este resultado

é explicado justamente por esta construção de relacionamento, visando a satisfação e lealdade desses clients. (NGO; O'CASS, 2012). Já a gestão visa garantir a atuação da equipe de vendas para alcançar os objetivos planejados pela empresa (ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008) e por isso é relevante a seleção dos melhores vendedores e a organização desta equipe para a venda de acordo com a segmentação de clientes no mercado. Essas atividades geram mais resultados financeiros medidos em métricas de curto prazo. (HOMBURG et al., 2015).

Para testar as próximas hipóteses H5a, H5b, H6a e H6b foi necessário realizar um teste de dupla mediação no *software* SPSS, com a macro *process* do Hayes (2013).

Neste teste verifica-se o efeito direto entre variável dependente e independente, neste caso os desempenhos com clientes e financeiro como dependentes e a orientação para o mercado como variável independente, após realiza-se o teste de mediação dupla, verificando o efeito indireto quando há a presença de uma ou mais variáveis. Este procedimento avalia o intervalo de confiança e para ser significativo não deve ter troca de sinal entre os dois limites, inferior e superior. Assim como quando os dois valores dos limites de confiança forem negativos, o efeito indireto é significativo e negativo, e se estes dois valores forem positivos o efeito é significativo e positivo. (HAYES, 2013).

Os resultados deste procedimento mostram se há um efeito direto entre as variáveis e se há um efeito indireto e significativo, conforme resultados apresentados nas TABELAS 34 e 35.

TABELA 34 – EFEITO VARIÁVEL INDEPENDENTE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA VARIÁVEL DEPENDENTE DESEMPENHO COM CLIENTES

	Efeito (β)	p-valor	IC Inferior	IC Superior	erro	Resultado
Efeito Direto	0,3191	0,000	-	-	0,724	Há efeito direto
Efeito Total	0,5420	0,000	-	-	0,527	Há efeito total
Efeito Indireto: H5a: OM > CVP > DCL	0,1084	-	0,0258	0,2465	0,498	Suportada - Efeito Fraco
Efeito Indireto: H6a: OM > GFV > DCL	0,1145	-	-0,0004	0,2342	0,604	Não Suportada

FONTE: A Autora (2017).

NOTA: OM – Orientação para o Mercado, GFV – Capacidade de Gestão da Força de Vendas, CVP – Capacidade de Vendas Pessoal e DCL – Desempenho com Clientes.

A TABELA 34 mostra o teste de hipóteses das variáveis mediadoras (capacidade de vendas pessoal e capacidade de gestão da força de vendas) na relação entre orientação para o mercado e desempenho com clientes. Já a TABELA

35 apresenta o teste de hipóteses das mesmas variáveis mediadoras, porém na relação entre orientação para o mercado e desempenho financeiro.

TABELA 35 – EFEITO VARIÁVEL INDEPENDENTE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA VARIÁVEL DEPENDENTE DESEMPENHO FINANCEIRO

	Efeito (β)	p-valor	IC Inferior	IC Superior	erro	Resultado
Efeito Direto	- 0,1177	0,2521	-	-	0,1024	Não há efeito direto
Efeito Total	0,6593	0,000	-	-	0,901	Há efeito total
Efeito Indireto: H5b: OM > CVP > DFI	0,0827	-	-0,0518	0,2465	0,746	Não Suportada
Efeito Indireto: H6b: OM > GFV > DFI	0,6942	-	0,4952	0,9126	0,1055	Suportada - Efeito Forte

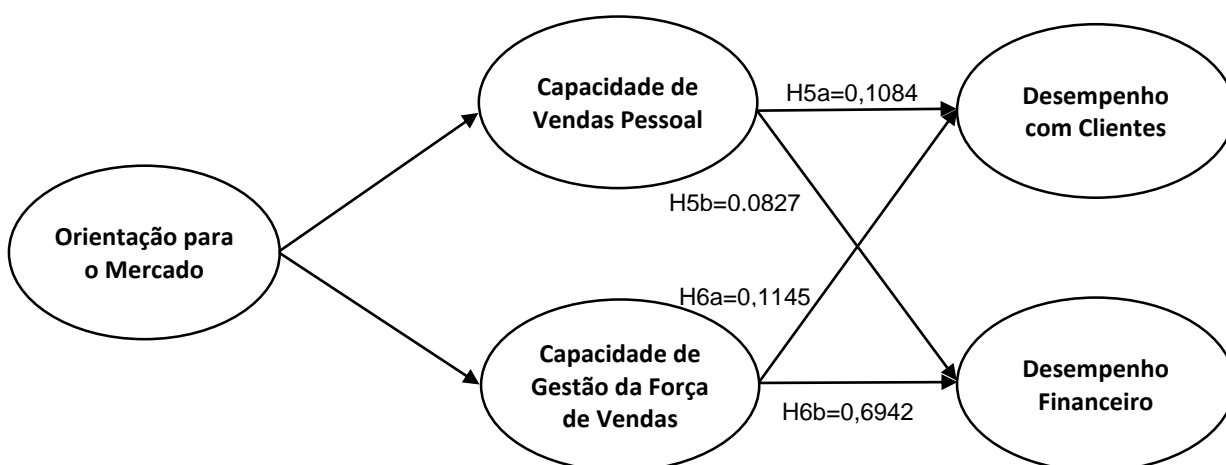
FONTE: A Autora (2017).

NOTA: OM – Orientação para o Mercado, GFV – Capacidade de Gestão da Força de Vendas, CVP – Capacidade de Vendas Pessoal e DFI – Desempenho Financeiro.

A variável independente orientação para o mercado (OM) apresenta efeito direto somente no desempenho com clientes (DCL) com o coeficiente $\beta=0,3191$ e $p=0,000$ e não apresenta efeito direto no desempenho financeiro (DFI) com o coeficiente $\beta=-0,1177$ e $p=0,2521$. Apesar de apresentar um efeito total positivo nos dois desempenhos, sendo estes dois efeitos também significativos ($OM>OCL=0,542$, $p=0,000$ e $OM>DFI=0,6593$, $p=0,000$).

Na FIGURA 9 apresenta-se graficamente os resultados das hipóteses no modelo proposto.

FIGURA 9 - TESTE DE HIPÓTESES COM MEDIAÇÃO REPRESENTADA NO MODELO



FONTE: A Autora (2017).

A variável independente orientação para o mercado apresenta efeito direto somente no desempenho com clientes, porém apresenta também um efeito indireto através da medição da variável capacidade de vendas pessoal ($\beta=0,1084$, IC Inferior=0,0258 e IC Superior=0,2465). Já a orientação para o mercado não apresenta

efeito direto no desempenho financeiro e apresenta efeito indireto através da mediação da variável capacidade de gestão da força de vendas ($\beta=0,6942$, IC Inferior=0,4952 e IC Superior=0,9126).

Assim pode-se afirmar que a gestão da força de vendas é mediadora na relação entre orientação para o mercado e desempenho financeiro, com um efeito forte de 0,6942. A mesma variável não é mediadora na relação entre orientação para o mercado e desempenho com clientes.

Em relação a capacidade de vendas pessoal, esta é mediadora na relação entre orientação para o mercado e desempenho com clientes, com um efeito fraco de 0,1084. Porém não é mediadora na relação entre orientação para o mercado e desempenho financeiro.

Os resultados apresentados corroboram parcialmente com estudos da área de marketing que afirmam que as capacidades de marketing tem papel mediador na relação entre uma orientação estratégica e desempenho organizacional (SMIRNOVA et al., 2011; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; SHIN; AIKEN, 2012; NGO; O'CASS, 2012), sendo que a capacidade de vendas é considerada uma das capacidades de marketing. (VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, 2012).

O teste de mediação apontou um resultado similar ao teste anterior das hipóteses 3 e 4, indicando que a capacidade de vendas pessoal tem efeito no desempenho com clientes e a capacidade de gestão da força de vendas tem impacto maior no desempenho financeiro. Estes resultados também corroboram com o estudo de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016), no qual indicam que a capacidade de gestão da força de vendas tem um efeito na lucratividade das empresas, que é um dos indicadores financeiros. Assim como a capacidade de vendas pessoal tem efeito no desempenho de clientes, pois esta capacidade de vendas pessoal tem processos voltados à gestão de contas.

As hipóteses que verificaram a mediação da capacidade de vendas na relação entre orientação para o mercado e desempenho mostraram que, no contexto analisado, a orientação para o mercado tem foco nos processos internos da organização, ou seja, na coordenação interfuncional das informações obtidas no mercado, o que mostra que é essencial ter uma estratégia compartilhada entre as áreas funcionais, com o compartilhamento de informações e recursos entre as áreas. Esta estratégia auxilia na criação de valor para o mercado e permite que seja realizada uma alocação de recursos de forma mais assertiva, pois os resultados das hipóteses

mostram que esta orientação para o mercado tem influência direta no desempenho com clientes ($\beta=0,3191$, $p=0,000$), influenciando a construção e manutenção de relacionamento com o cliente, assim como a sua satisfação.

Esta relação entre orientação para o cliente e desempenho com clientes ainda tem uma mediação parcial da capacidade de vendas pessoal ($\beta=0,1084$, IC Inferior=0,0258 e IC Superior=0,2465), que é definida principalmente pela manutenção de relacionamento com os clientes, pela oferta de produtos e/ou serviços e a comunicação adequada na mensagem de venda. Pode-se afirmar que a empresa ao coordenar seus processos internos, oferece os produtos e/ ou serviços de maneira mais efetiva no mercado, com uma comunicação adequada, que ainda visa a manutenção de um relacionamento com os clientes. Estes recursos juntos, orientação para o mercado e capacidade de vendas pessoal, geram maior satisfação dos clientes, assim como a criação e manutenção de relacionamento com estes clientes.

Já em relação a capacidade de gestão da força de vendas, esta é mediadora na relação entre orientação para o mercado e desempenho financeiro ($\beta=0,6942$, IC Inferior=0,4952 e IC Superior=0,9126). Indicando que a gestão de talentos, realizada principalmente pela seleção dos melhores profissionais de vendas, assim como a organização desta equipe de vendas de forma estruturada, junto com uma segmentação de clientes, contribuem para o desempenho financeiro. A empresa que deseja ter crescimento da receita, retorno em vendas e crescimento do lucro devem então investir na habilidade de gestão da força de vendas.

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados na seção anterior mostram que o modelo proposto atingiu o objetivo geral de verificar a mediação da capacidade de vendas na relação entre orientação para o mercado e desempenho. Encontrou-se nesta pesquisa que a capacidade de vendas exerce influências diferentes no desempenho (com clientes e financeiro) dependendo do foco das atividades de vendas que pode ser individual ou gerencial.

Como já citado a capacidade de vendas tem foco nos processos executados por vendedores, que realizam a gestão de contas, assim como tem atividades de gestão (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016), sendo que estas duas capacidades são desenvolvidas com a informação do mercado de clientes e concorrentes e também

através dos processos internos (NAVER; SLATER, 1990; MORGAN, VORHIES; MASON, 2009), conforme resultados que confirmam as hipóteses 1 e 2. Por isso é possível afirmar que a orientação para o mercado tem impacto positivo e direto na capacidade de vendas pessoal (H1) e na capacidade de gestão da força de vendas (H2).

A orientação para o mercado formada pelas atividades internas entre as áreas funcionais da empresa, auxiliam no desenvolvimento de habilidades, no caso a capacidade de vendas, tanto pessoal quanto de gestão. Estas atividades de compartilhamento de informações e estratégia entre departamento desenvolvem tanto a habilidade de relacionamento com os clientes como questões mais voltadas ao indivíduo, mas também desenvolve o gerenciamento da força de vendas, que seleciona e organiza de forma estruturada a equipe de vendas para atender o cliente de acordo com a segmentação correta.

Ao testar a hipótese 3, que investiga o impacto positivo da capacidade de vendas pessoal no (a) desempenho com clientes e (b) desempenho financeiro, verifica-se que a capacidade de vendas pessoal influencia positivamente o desempenho com clientes (H3a) e esta mesma capacidade não exerce influência no desempenho financeiro (H3b).

Uma interpretação plausível para os resultados da hipótese 3, é que para realizar uma gestão de contas efetiva, é preciso uma habilidade pessoal, principalmente de vendedores que desenvolvem atividades com clientes. (RENTZ et al., 2002). Por isso, são necessários processos para os vendedores trabalharem com a informação do mercado, sendo a capacidade de vendas, uma das capacidades organizacionais que ajudam a verificar as mudanças e antecipar as respostas do mercado. (DAY, 1994). Assim como, ao desenvolver o relacionamento com clientes, os resultados serão a longo prazo, pois visam relacionamento com estes clientes. (HOMBURG et al., 2015).

O próprio construto da capacidade de vendas pessoal é explicado em grande parte pela habilidade de manter o relacionamento com os clientes, o que mostra como consequência uma contribuição maior para o desempenho com clientes, que é medido pela construção de relacionamento com clientes, além da satisfação e lealdade. As métricas de desempenho são muito voltadas a questões relacionadas ao volume de vendas e lucro, o que não reflete esta capacidade de manter relacionamento com o cliente, que são atividades mais de longo prazo (HOMBURG et al., 2015) e estas

causam um desempenho financeiro posterior. (ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008).

Com os resultados do teste da mediação da capacidade de vendas pessoal na relação entre orientação para o mercado e desempenho com cliente (H5a) e do teste desta capacidade de vendas pessoal e sua influência direta no desempenho com clientes (H3a), é justificável dizer que o presente estudo mostra aos gestores que para a empresa ter um desempenho com clientes é preciso investir em atividades do indivíduo, ou seja, desenvolver a capacidade de vendas pessoal.

Os gestores devem então orientar a sua equipe nas atividades de gestão de contas que prezam a manutenção de relacionamento com os clientes, assim como orientar a equipe de vendas, principalmente os vendedores, que devem desenvolver habilidades pessoais para ofertar o produto e/ou serviço no mercado de forma efetiva. Os vendedores precisam comunicar adequadamente estas ofertas de acordo com cada produto oferecido e perfil de cliente. Esta oferta de produtos e uma comunicação adequada devem estar de acordo com a orientação estratégica, que neste caso mostra-se relevante a coordenação dos processos internos da organização.

Com base nos resultados apresentados, é provável que a informação de clientes e concorrentes deve ser trabalhada internamente na empresa entre as áreas funcionais para desenvolver melhor a habilidade de vendas pessoal e assim contribuir para o desempenho com clientes. Este desempenho com clientes é principalmente formado pela satisfação e lealdade do cliente, além da manutenção de relacionamento com o cliente. Pode-se ainda afirmar que a capacidade de vendas pessoal não interfere no desempenho financeiro de forma direta (H3b) e nem assume um papel mediador na relação entre orientação para o mercado e desempenho financeiro (H5b).

Entretanto, quando a organização visa um retorno financeiro de curto prazo, o presente estudo mostra que é mais vantajoso investir em uma gestão de vendas, apesar de a capacidade de gestão de vendas também contribuir para um desempenho com clientes, porém em menor grau e com uma influência direta. Estes resultados foram apresentados ao confirmar as hipóteses 4a e 4b, que são referentes ao impacto positivo e direto da capacidade de gestão da força de vendas no (a) desempenho com clientes e (b) desempenho financeiro.

Esta comprovação das hipóteses H4a e H4b pode ser justificada pelo fato de a gestão da equipe de vendas ser responsável pelas escolhas estratégicas que são refletidas em comportamentos da equipe de vendas. (BALDAUF; CRAVENS;

PIERCY, 2001). Estas escolhas são feitas com base nas informações geradas no mercado e visam a garantia da atuação da equipe de vendas, e por isso, trabalham com a atração de talentos e gerenciam estes talentos da melhor forma para terem melhores resultados (ZOLTNER; SINHA; LORIMER, 2008), segmentando os mercados para a atuação da força de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Os resultados mais comuns para as atividades de vendas no geral são indicadores financeiros e de satisfação com clientes (CRAVENS et al., 1993; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001), porém o desempenho financeiro é de curto prazo e mais visível em métricas de volume e crescimento de vendas. Como a gestão visa uma garantia de atuação da equipe de vendas, geralmente o gestor da área apresenta as métricas financeiras para defesa de orçamento e consequentemente da própria equipe, para ter mais apoio da alta gerência nos investimentos das próximas atividades. (HOMBURG et al., 2015).

Da mesma maneira pode-se afirmar que as atividades de gestão da força de vendas, em um período curto de tempo, podem trazer para a empresa melhores resultados financeiros (H4b) do que com clientes (H4a), principalmente quando visam um crescimento da receita, retorno sobre as vendas e crescimento do lucro. Quando esta capacidade de gestão da força de vendas sofre influência da orientação para o mercado, ou seja, quando assume um papel mediador (H6b) também traz à empresa melhores resultados financeiros. Assim, é possível dizer que os processos internos da organização, com a integração da estratégia entre áreas funcionais para a criação de valor para o cliente, desenvolvem as atividades de gestão e estas contribuem para o desempenho financeiro, ou seja, apresentam métricas voltadas ao lucro e ao retorno das atividades de vendas.

Por fim, esta mesma capacidade de gestão da força de vendas não assume um papel mediador na relação entre orientação para o mercado e desempenho com clientes (H6a). Uma interpretação é que as informações geradas e compartilhadas internamente na organização, mesmo que visem a criação de valor para o cliente, quando desenvolvem a gestão da força de vendas, acabam contribuindo mais para um retorno financeiro para a empresa do que para um resultado de relacionamento com clientes, sendo então que outras atividades da empresa devem ser desenvolvidas para atingir estes objetivos de satisfação e construção e relacionamento com os clientes, pois a gestão apenas segmenta o mercado para atuação da equipe de vendas.

Apesar da gestão da força de vendas contribuir mais para o desempenho financeiro, a gestão ainda contribui para o desempenho com clientes de forma direta, conforme confirmação da hipótese H4a. Uma explicação é que os resultados com clientes são desenvolvidos a partir de relacionamento e estes são de longo prazo, sendo que estas ações demandam investimentos. (HOMBURG et al., 2015). Este investimento em clientes pode ser uma opção da gestão da força de vendas, pois a gestão é responsável pelas atividades de vendas para aumentar a receita e a lucratividade. (HOMBURG et al., 2015; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Porém esta opção de gerenciar a força de vendas para construir um relacionamento com clientes só ocorre de forma direta e não pela influência das atividades internas desenvolvidas na empresa.

Além de atingir o objetivo geral de verificar a mediação da capacidade de vendas na relação entre orientação para o mercado e desempenho, esta pesquisa atingiu os demais objetivos específicos propostos, que foram verificar a influência da orientação para o mercado na capacidade de vendas (pessoal e de gestão da força de vendas) e verificar a influência da capacidade de vendas (pessoal e de gestão da força de vendas) no desempenho organizacional (com clientes e financeiro).

Com base nos resultados apresentados verificou-se que o impacto das capacidades de marketing no desempenho não é generalista como os estudos já encontrados sobre capacidades de marketing. (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, VORHIES; MASON, 2009). Isto ocorre devido ao fato de que quando se divide uma capacidade mais geral em duas, como foi realizado neste estudo com a capacidade de vendas, possibilita-se um estudo mais aprofundado de suas características, pois mostrou comportamentos diferenciados ao receber a mesma influência (orientação para o mercado). Estes comportamentos diferentes também foi visto ao se analisar o impacto destas capacidades de vendas em outros conceitos, como o desempenho com clientes e financeiro. A influência de cada uma das capacidades de vendas (pessoal e de gestão da força de vendas) em dois tipos de desempenho (com clientes e financeiro) mostrou que cada uma tem comportamentos diferenciados e assim impactam o desempenho de maneira também particular.

Neste caso, a capacidade de vendas é dividida em duas justamente para não analisar competências individuais junto com ações organizacionais. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Nesta pesquisa é visto que há diferenças entre estas duas

capacidades (vendas pessoal e de gestão da força de vendas). Ainda esta pesquisa mostra que as capacidades de marketing podem se dividir em partes menores, sendo que esta divisão ajuda na compreensão dos conceitos mais genéricos, como foi visto em relação a capacidade de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). O modelo apresentado permitiu então explorar o conceito de capacidade de vendas com maior profundidade, conforme proposto nesta pesquisa.

Na prática, este estudo ajuda os gestores no entendimento de quais atividades a organização pode investir, em habilidades mais pessoais ou de gestão, para se obter qual tipo de desempenho, com clientes ou financeiro.

Esta análise só foi possível devido ao fato de explorar uma capacidade de marketing de maneira mais aprofundada, no caso a capacidade de vendas, expondo que diferentes tipos de desempenho são obtidos pela combinação de recursos organizacionais, sendo que estes recursos são a orientação estratégica, no caso a orientação para o mercado, e diferentes capacidades de marketing (capacidade de vendas pessoal e de gestão da força de vendas).

Os resultados mostraram que ao desenvolver e compartilhar os recursos entre departamentos, assim como realizar as atividades internas com uma integração funcional da estratégia para a construção de valor para o cliente, desenvolve habilidades individuais e estas geram uma maior satisfação e lealdade dos clientes, assim como uma construção de relacionamento com resultados mais a longo prazo. Estes mesmos recursos compartilhados entre as áreas funcionais desenvolvem o gerenciamento da força de vendas e este contribui mais para resultados de curto prazo composto por métricas financeiras. Assim, os gestores podem investir nestas atividades internas para desenvolver diferentes habilidades e estas resultam em desempenhos também distintos. Este conhecimento é importante no dia a dia das empresas para estruturar a força de vendas para essa ser mais efetiva, assim como na alocação de recursos para a obtenção ou de maior relacionamento e satisfação dos clientes, ou para o ganho em resultados financeiros.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral verificar o impacto da orientação para o mercado no desempenho quando mediada pela capacidade de vendas. Para atingir este objetivo geral foram propostos três objetivos específicos, no qual foram testadas seis hipóteses. Os resultados e discussões sobre os resultados do teste de hipóteses já foram apresentados no capítulo anterior.

Estes resultados apresentados permitem concluir que o objetivo geral desta pesquisa foi atingido pois verificou-se que há a mediação da capacidade de gestão de força de vendas no desempenho financeiro. Já a capacidade de vendas pessoal é mediadora na relação entre orientação para o mercado e desempenho com clientes.

Apesar de apresentar um resultado parcial, pois as duas capacidades de vendas (pessoal e de gestão) não apresentaram mediação na relação entre orientação para o mercado nos dois desempenhos propostos, esta pesquisa proporcionou explorar a capacidade de vendas e verificar que nem sempre as competências individuais e de gestão tem o mesmo desenvolvimento e contribuem para o mesmo tipo de desempenho (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016), mesmo quando são influenciadas pelo mesmo construto, no caso a orientação para o mercado. Há uma concordância parcial com os estudos que afirmam que as capacidades de marketing contribuem para o desempenho organizacional (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN, VORHIES; MASON, 2009), assim como esta pesquisa corrobora parcialmente com estudos que afirmam que as capacidades de marketing têm um papel mediador na relação entre orientação estratégica e desempenho organizacional. (SMIRNOVA et al., 2011; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; SHIN; AIKEN, 2012; NGO; O'CASS, 2012).

Os objetivos específicos da pesquisa também foram atingidos, pois verificou-se que a orientação para o mercado tem influência na capacidade de vendas (pessoal e de gestão da força de vendas). Assim como constatou-se a influência da capacidade de vendas (pessoal e de gestão da força de vendas) no desempenho organizacional (com clientes e financeiro).

A influência da orientação para o mercado na capacidade de vendas, tanto na habilidade pessoal quanto na gestão da força de vendas, mostra que esta é uma orientação estratégica que gera informações do mercado, com seu caráter cultural

(NARVER; SLATER, 1900), e assim desenvolve as habilidades de vendas. (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

Uma conclusão importante desta pesquisa é no entendimento da aplicação da orientação para o mercado no desenvolvimento de habilidades organizacionais, pois verificou-se que dentre as dimensões da orientação para o mercado, a coordenação interfuncional é a que mais tem poder de explicação no contexto analisado. Este fato mostra que é importante orientar-se para o cliente e concorrente, porém é com a consolidação das informações nos processos internos que a orientação para o mercado ocorre efetivamente e assim contribui para o desenvolvimento de outras capacidades organizacionais, no caso a capacidade de vendas.

Esta capacidade de vendas dividida em duas (vendas pessoal e de gestão da força de vendas) mostra que estas duas habilidades influenciam o desempenho com clientes e financeiro de maneiras distintas de forma direta ou mesmo quando influenciada pela orientação para o mercado. O desempenho com clientes deverá ser maior em empresas que desenvolvem uma capacidade de vendas pessoal, enquanto o desempenho financeiro deverá aumentar em empresas que se dedicam a habilidade de gerenciar a força de vendas.

Além de atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, os conhecimentos gerados neste trabalho possibilitam reforçar esta nova perspectiva na qual a capacidade de vendas é dividida em habilidades individuais com clientes e habilidades de gestão da força de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Foi possível compreender e discutir com mais profundidade a diferença entre as competências individuais e gerenciais da habilidade de vendas quando analisadas em conjunto com a orientação para o mercado e desempenho.

Com este entendimento, a capacidade de vendas pessoal deve ser desenvolvida de uma maneira que o foco seja nas atividades de como ofertar produtos e serviços corretamente e complementares às soluções de *software* e serviços comercializados, assim como na comunicação adequada na mensagem de venda, sendo que esta mensagem deve ter como base as informações utilizadas do mercado e trabalhadas internamente na empresa. Estas atividades internas visam a integração funcional da estratégia assim como a criação de valor para o cliente com as informações compartilhadas entre as áreas funcionais. Por fim, esta habilidade

individual, deve ser elaborada visando principalmente a manutenção do relacionamento com os clientes.

No mesmo sentido, as empresas devem realizar uma gestão da força de vendas selecionando e organizando os talentos individuais para se obter um melhor desempenho financeiro. Este gerenciamento de talentos é responsabilidade da gestão que orienta sua equipe para atuar de acordo com uma segmentação de clientes no mercado. O resultado destas competências gerenciais é visto em indicadores de crescimento de receita, retorno maior em vendas e crescimento do lucro quando é realizada diretamente esta habilidade de gestão ou quando esta habilidade é desenvolvida pelas atividades internas da organização, que compreende processos compartilhados entre as áreas funcionais, como informações de mercado, a criação de valor para o cliente e a própria estratégia empresarial.

Esta gestão de força de vendas, como uma habilidade organizacional, ainda apresenta um desempenho menor com clientes, se comparado aos resultados financeiros. Este fato mostra aos gestores que para ter este resultado com clientes, deve-se preferencialmente desenvolver competências mais individuais e que este desempenho pode ser melhorado com atividades gerenciais, mesmo este não sendo o foco das atividades de gerenciamento da equipe de vendas, que tem como objetivo garantir a atuação da equipe.

Neste capítulo ainda serão mostradas as contribuições teóricas e contribuições para a práticas gerenciais, assim como as limitações encontradas no estudo e algumas sugestões de pesquisas futuras, tendo como base os resultados desta pesquisa.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Conforme já apresentado, o objetivo principal desta pesquisa foi explorar a compreensão do efeito da orientação para o mercado no desempenho quando mediada pela capacidade de vendas, pois ainda é preciso entender melhor o efeito da orientação para o mercado no desempenho em diferentes contextos. (SMIRNOVA et al., 2011). Este objetivo principal foi atingido, pois ao explorar uma capacidade de marketing como mediadora, permitiu uma melhor compreensão desta relação, sendo que os resultados desta pesquisa apontam quatro principais contribuições para a literatura.

A primeira contribuição para a literatura de marketing é o melhor entendimento do processo da influência da orientação para o mercado no desempenho organizacional, por meio de uma capacidade de marketing em específico, no caso a de vendas. Os resultados mostram que as capacidades de marketing, vistas de uma maneira mais genérica, contribuem para o desempenho (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; NGO; O'CASS; 2012), porém este estudo mais específico viabilizou salientar o fato que as capacidades de marketing nem sempre geram desempenho quando influenciadas pela orientação para o mercado. Assim, este estudo mostra uma nova perspectiva quando se estuda uma capacidade em específico, no caso a de vendas, relacionada a uma orientação estratégica, e por isso, este entendimento mais aprofundado contribui para a compreensão das capacidades de marketing em geral. (MORGAN, 2012).

A segunda contribuição para a área de marketing é que ao verificar o impacto direto de somente uma capacidade de marketing no desempenho, no caso a capacidades de vendas no desempenho com clientes e financeiro, verifica-se também que os resultados corroboram parcialmente com os estudos da área, que de uma maneira mais genérica, dizem que as capacidades de marketing no geral geram desempenho organizacional. (VORHIES, 1998; VORHIES; HARKER; RAO, 1999; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; NGO; O'CASS; 2012).

As duas contribuições citadas mostram que o estudo de capacidades de marketing mais específicos são relevantes para melhor entendimento da teoria (MORGAN, 2012) tanto para verificar o efeito indireto destas capacidades de marketing quanto investigar a influência direta no desempenho. Ao deixar de estudar as capacidades de marketing como um conceito mais genérico, ou seja, ao dividi-las em unidades menores, é visto que há diferenças entre elas, o que ofecere um contexto mais amplo para ser explorado.

Ao mesmo tempo que mostra características peculiares de uma capacidade de marketing, esta pesquisa contribui para a literatura ao mostrar que a gestão das atividades de vendas diferem das competências individuais (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016) e estas habilidades devem ser desenvolvidas de acordo com uma orientação estratégica, que pode potencializar os seus resultados organizacionais. Assim, a terceira contribuição teórica deste estudo mostra que é preciso estudar estas

duas perspectivas simultâneas (habilidades individuais e de gestão), pois ao relacioná-las a uma orientação estratégica e estudá-las juntas, trouxe resultados diferenciados. O que indica que estudos que focam somente na capacidade individual dos membros da equipe (WANG; MIAO, 2015; KUMAR; SUNDER; LEONE, 2014; ALBERS; RAMAN; LEE, 2015; CRON; BALDAUF; LEIGH, 2014) podem ter resultados parciais sobre o tema. Os resultados mostram que o papel da área de marketing, representado pela orientação para o mercado, quando integrado as atividades de vendas (individuais e de gestão) são importantes para as empresas obterem melhores resultados e uma vantagem competitiva. (SLATER; OLSON, 2000; GUENZI; TROILO, 2006; BIEMANS; BRENCIC; MALSHE, 2010; SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014; HOMBURG et al., 2015).

Por fim, este estudo contribui para uma identificação das habilidades que compõem a capacidade de vendas, assim como ajuda a categorizar esta divisão na capacidade de vendas em pessoal e de gestão da força de vendas, pois ainda é preciso de mais estudos sobre o tema em diferentes contextos. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016). Complementa os estudos mais recentes de capacidade de vendas que não dividem esta capacidade em competências individuais e de gestão (KRUSH et al., 2013; SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014), assim como agrega conhecimentos sobre habilidades de vendas em um aspecto mais amplo que a competência individual, ou seja, é preciso também aprofundar os conhecimentos nas habilidades de gestão de vendas. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

A seguir serão apresentadas as contribuições gerenciais da presente pesquisa.

6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Além das contribuições teóricas apresentadas esta pesquisa salientou três implicações gerenciais. Estas implicações podem auxiliar os gestores no dia a dia ao desenvolver as suas atividades em relação as áreas de marketing e de vendas, uma vez que a compreensão da capacidade de vendas é importante para as empresas certificarem se os resultados serão financeiros ou com os clientes. (HOMBURG et al., 2015). É relevante também entender a habilidade de vender das empresas mais orientadas para o mercado, já que estas tendem a trabalhar melhor com as informações vindas do ambiente externo. É fundamental esclarecer o processo pelo

qual a orientação para o mercado contribui para os resultados empresariais. (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Deste modo, esta pesquisa ao relacionar uma combinação de recursos e habilidades organizacionais (orientação para o mercado e capacidade de vendas, respectivamente) e o seu impacto no desempenho organizacional, permitiu mostrar aos gestores uma sugestão de como utilizar diferentes recursos para a obtenção de diferentes tipos de desempenho, com clientes ou financeiros. O entedimento da utilização dos recursos para criar e sustentar valor para os *stakeholders* da organização é importante para as empresas obterem uma vantagem competitiva. (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001).

No geral, os gestores da área de TIC podem verificar em quais atividades devem investir, ou seja, se desenvolvem uma habilidade mais individual ou atividades de gestão para terem desempenhos diferentes, com clientes no longo prazo (HOMBURG et al., 2015; RAPP; AGNIHOTRI; BAKER, 2011) ou financeiros, que são métricas mais visíveis a curto prazo. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001). Este entendimento é importante, sendo a primeira contribuição prática desta pesquisa, uma vez que as empresas desenvolvem estas habilidades específicas, e estas assumem um papel estratégico na gestão de recursos e desenvolvimento de rotinas organizacionais (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001), pois a capacidade de vendas é um processo que compreende diferentes atividades e deve ser desenvolvido para as empresas terem resultados financeiros e com clientes. (BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001; GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

A segunda contribuição gerencial é que os resultados mostram aos gestores que é primordial o desenvolvimento de uma capacidade de gestão de força de vendas, pois esta tem um maior retorno no contexto analisado se comparado a capacidade de vendas pessoal. Mostra que a gestão é uma preocupação relevante pois esta ajudará a desenvolver habilidades mais individuais (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016) e assim, conseqüentemente, contribuirá para resultados tanto financeiros como de relacionamento com clientes.

Por fim, caso o objetivo do desenvolvimento da capacidade de vendas vise o relacionamento com clientes a longo prazo, os gestores devem primeiramente investir em uma capacidade de vendas pessoal, assim como voltar as suas atividades para uma orientação ao cliente, ao concorrente e aos processos internos, pois verificou-se que a orientação para o mercado, com seu caráter cultural (NARVER; SLATER, 1990)

tem impacto direto no desempenho com clientes. Após este desenvolvimento inicial da capacidade de vendas pessoal os gestores podem investir em gestão, pois esta primeiramente terá desempenhos financeiros, mas poderá também contribuir para desempenhos com clientes e de mercado posteriormente. (ZOLTNERS; SINHA; LORIMER, 2008).

Resumindo, os resultados deste estudo auxiliam os gestores na alocação de recursos e desenvolvimento de habilidades específicas de vendas para a obtenção de diferentes resultados organizacionais. No próximo item serão apresentadas as limitações encontradas na realização desta pesquisa.

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo permitiu realizar contribuições teóricas e gerenciais, porém há duas limitações que serão apresentadas na sequência.

A primeira é a aplicação da pesquisa em um único setor da economia o que não permite generalizar estes achados para outros setores. Apesar do setor de TIC ser relevante, pois foi escolhido devido ao fato de ser uma área na qual há a atuação de negociação entre empresas (B2B) (CHANG, 2014; WEITZ; BRADFORD, 1999), não é o único setor que esta pesquisa pode ser aplicada.

Outra limitação do presente estudo é que a capacidade de vendas foi dividida em vendas pessoal e de gestão da força de vendas. Esta divisão proporcionou uma análise mais aprofundada do que estudos anteriores (KRUSH et al., 2013; SIAHTIRI; O'CASS; NGO, 2014), porém algumas atividades ainda não foram incluídas nesta divisão e podem ampliar este conceito de capacidade de vendas, como por exemplo, atividades de treinamento da equipe de vendas, a concepção do planejamento de vendas e como os gestores devem implementar sistemas de controle. (VORHIES; MORGAN, 2005; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001).

Após a apresentação das limitações deste estudo, serão realizadas no próximo item sugestões para pesquisas futuras.

6.4 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Com base nos resultados desta pesquisa, assim como nas contribuições teóricas e práticas e limitações já mencionadas, apresenta-se neste item cinco

sugestões para estudos futuros que podem agregar conhecimentos a este trabalho e a teoria de marketing em geral.

Por primeiro, ao estudar a capacidade de vendas em específico verifica-se que há a necessidade de mais estudos sobre o tema para contribuir para a teoria em geral (MORGAN, 2012), pois foi estudada esta capacidade de vendas relacionada a orientação para o mercado e desempenho, sendo que esta pode ser relacionada a outras orientações estratégicas e outras capacidades de marketing complementares às vendas para verificar o seu impacto (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009). Em resumo, novos estudos podem unir a capacidade de vendas com outros recursos organizacionais, como outras capacidades de marketing e outras orientações estratégicas.

A segunda sugestão é que novos estudos específicos sobre o tema ainda podem ajudar a compreender os fatores individuais e aqueles relacionados a gestão, pois há indícios que a capacidade de gestão da força de vendas antecede a capacidade de vendas pessoal. (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016).

Ainda analisando a capacidade de vendas, uma terceira sugestão de estudo é ampliar as habilidades de vendas, acrescentando as atividades que são necessárias para desenvolver as habilidades de treinamento, de planejamento e de controle de vendas. (VORHIES; MORGAN, 2005; BALDAUF; CRAVENS; PIERCY, 2001).

A quarta sugestão é verificar como as dimensões da orientação para o mercado podem de maneira diferente contribuir para o desenvolvimento das habilidades de vendas, sejam elas pessoais ou de gestão da força de vendas. Esta sugestão é devido a alguns estudos que mostram cada uma das dimensões da orientação para o mercado quando relacionados a outras capacidades organizacionais e desempenho podem ter efeitos diferenciados. (SMIRNOVA et al., 2011; LENGLER; SOUSA; MARQUES, 2013; WANG; MIAO, 2015).

Por fim, a aplicação do modelo desta pesquisa em diferentes setores da economia que fazem negociações entre empresas (B2B) pode permitir comparações interessantes entre diferentes áreas da economia, agregando novos conhecimentos e proporcionando um entendimento maior da capacidade de vendas ao aplicá-la em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

ABES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SOFTWARE. **Mercado Brasileiro de Software - Panorama e Tendências – 2015**. São Paulo: 2015.

ACATE-SC. **Histórico da Associação Catarinense de Tecnologia de Santa Catarina**. Disponível em: <https://www.acate.com.br/historico>. Acesso em: 14/09/2016.

ALBERS, S.; RAMAN, K.; LEE, N. Trends in optimization models of sales force management. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 35, n. 4, p. 275-291, 2015.

ANDERSON, E.; OLIVER, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales force control systems. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 4, p. 76-88, 1987.

AUH, S.; MENGUC, B. Knowledge sharing behaviors of industrial salespeople: An integration of economic, social psychological, and sociological perspectives. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 8, p. 1333-1355, 2013.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organization Performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. **Journal of product innovation management**, v. 24, n. 4, p. 316-334, 2007.

BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. **Journal of Personal Selling e Sales Management**, v. 21, n. 2, p. 109-122, 2001.

BARNEY, J. Firm resources and sustain competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.

BIEMANS, W. G.; BRENCIC, M. M.; MALSHE, A. Marketing–sales interface configurations in B2B firms. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 183-194, 2010.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Perspectivas do Investimento 2015-2018 e Panoramas Setoriais**. Rio de Janeiro: 2014.

BRASSCOM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Brasil TI-BPO Book 2013-2014**. São Paulo: 2013.

BRASSCOM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Brasil TI-BPO Book 2015-2016**. São Paulo: 2016.

CANO, C. R.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of research in Marketing**, v. 21, n. 2, p. 179-200, 2004.

CELTA. **CELTA, uma incubadora pioneira**. Disponível em: <http://www.celta.org.br/o-celta.html>>. Acesso em: 14/09/2016.

CENETIC. **Associação de geração de negócios**. Disponível em: <http://www.cenetic.com.br/associacao-de-geracao-de-negocios/>>. Acesso em: 14/09/2016.

CHANG, W. J. Market orientation and business-to-business (B2B): a meta-analysis perspective. **International Journal Services Technology and Management**, v. 20, n. 1-3, p. 123-148, 2014.

CHEN, A.; PENG, N.; HUNG, K. Managing salespeople strategically when promoting new products-Incorporating market orientation into a sales management control framework. **Industrial Marketing Management**, v. 47, p. 147-155, 2015.

CLARK, B. H. Marketing performance measures: History and interrelationships. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 8, p. 711-732, 1999.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2 ed. New York: Psychology Press, 1988.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 12 ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

CORBETTA, P. **Social research: theory, methods and techniques**. London: Sage, 2003.

CRAVENS, D. W.; INGRAM, T. N.; LAFORGE, R. W.; YOUNG, C. E. Behavior-based and outcome-based salesforce control systems, **Journal of Marketing**, v. 57, p. 47-59, 1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRON, W. L.; BALDAUF, A.; LEIGH, T. W. The strategic role of the sales force: perceptions of senior sales executives. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 42, n. 5, p. 471-489, 2014.

CRON, W. L.; MARSHALL, G. W.; SINGH, J.; SPIRO, R. L.; SUJAN, H. Salesperson selection, training, and development: Trends, implications, and research opportunities. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 25, n. 2, p. 123-136, 2005.

CRUZ-GONZÁLEZ, J.; LÓPEZ-SÁEZ, P.; NAVAS-LÓPEZ, J. E.; DELGADO-VERDE, M. Open search strategies and firm performance: The different moderating role of technological environmental dynamism. **Technovation**, v. 35, p. 32-45, 2015.

DAY, G. S. The Capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, 1994.

DAY, G. S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **The Journal of Marketing**, p. 1-20, 1988.

DESHPANDÉ, R. (Ed.). **Developing a market orientation**. Sage Publications, 1999.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DEVELLIS, R. F. **Scale Development.Theory and Applications**. Applied Social Research Method Series, Vol. 26 2o ed., London: SAGE, 2003.

DRUCKER, P. The principles of management. **New York**, 1954.

EDISON, H.; BIN ALI, N.; TORKAR, R. Towards innovation measurement in the software industry. **Journal of Systems and Software**, v. 86, n. 5, p. 1390-1407, 2013.

FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de marketing: mais de 50 métricas que todo executivo deve dominar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FISL. **Sobre o FISL**. Disponível em: <<http://softwarelivre.org/fisl17/o-evento/sobre-o-fisl>>. Acesso em: 14/09/2016.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of marketing research**, p. 382-388, 1981.

FREUND, J. E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

GUENZI, P.; BALDAUF, A.; PANAGOPOULOS, N. G. The influence of formal and informal sales controls on customer-directed selling behaviors and sales unit effectiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 5, p. 786-800, 2014.

GUENZI, P.; SAJTOS, L.; TROILO, G. The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. **Journal of Business Research**, 2016.

GUENZI, P.; TROILO, G. Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 8, p. 974-988, 2006.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. 7 ed. New York: Prentice Hall, 2009.

HAIR JR, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, 2014.

HAIR JR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM) com AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HAYES, Andrew F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. Guilford Press, 2013.

HOMBURG, G.; VOMBERG, A.; ENKE, M.; GRIMM, P. H. The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry? **Journal of Academic Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 1-13, 2015.

HULT, G. T. M.; KETCHEN JUNIOR, D. J.; GRIFFITH, D. A.; CHABOWSKI, B. R.; HAMMAN, M. K.; DYKES, B. J.; POLLITTE, W. A.; CAVUSGIL, S. T. As assessment of the measurement of performance in international of performance in international business research. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 1064-1080, 2008.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas – Versão 2.0**. Rio de Janeiro, 2007.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **O setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil: 2003-2006**. In: **Estudos e Pesquisas, Informação Econômica**. Rio de Janeiro, n. 11, 2009.

IDC. **Previsão da IDC para o mercado de TIC no Brasil em 2016 aponta crescimento de 2,6%**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://br.idclatin.com/releases/news.aspx?id=1970>>. Acesso em: 18/03/2016.

JAYACHANDRAN, S.; SHARMA, S.; KAUFMAN, P.; RAMAN, P. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 177-192, 2005.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 24-41, 2005.

KOHLI, A K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KRUSH, M. T.; AGNIHOTRI, R.; TRAINOR, K. J.; NOWLIN, E. L. Enchancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 824-835, 2013.

KUMAR, V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is Market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 16-30, 2011.

KUMAR, V.; SUNDER, S.; LEONE, R. P. Measuring and managing a salesperson's future value to the firm. **Journal of Marketing Research**, v. 51, n. 5, p. 591-608, 2014.

LENGLER, J. F.; SOUSA, C. M. P.; MARQUES, C. Exploring the linear and quadratic effects of customer and competitor orientation on export performance. **International Marketing Review**, v. 30, n. 5, p. 440-468, 2013.

LIAO, S. H.; CHANG, W. J.; WU, C.C.; KATRICHIS, J.M. A survey of market orientation research (1995–2008). **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 301-310, 2011.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F. **Marketing research: An applied approach**. Pearson Education, 2006.

MIAO, C. F.; EVANS, K. R. The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 1, p. 73-90, 2013.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J.; VORHIES, D. W. Linking marketing capabilities with profit growth. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 284-293, 2009.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of Academic Marketing Science**, v. 39, p. 252-269, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-35, 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004.

NGO, L. V.; O'CASS, A. In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861-877, 2012.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, T. M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.

PALLANT, J. **SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS**. 3 ed. Maidenhead: Open University Press, 2007.

PARQUE DE SOFTWARE DE CURITIBA. **Histórico Parque de Software de Curitiba**. Disponível em: < <http://www.parquedesoftware.com.br/>>. Acesso em: 14/09/2016.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.

PETTIJOHN, C. E.; PETTIJOHN, L. S.; TAYLOR, A. J. The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling. **Psychology & Marketing**, v. 19, n. 9, p. 743-757, 2002.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 58, n. 2, p. 137-145, 1979.

PREACHER, K. J.; HAYES, A. F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. **Behavior research methods, instruments, & computers**, v. 36, n. 4, p. 717-731, 2004.

KRAUSS, M. Marketing dashboards drive better decisions. **Marketing News**, v. 39, n. 16, p. 1, 2005.

RAPP, A.; AGNIHOTRI, R.; BAKER, T. L. Conceptualizing salesperson competitive intelligence: an individual-level perspective. **Journal of Personal Selling e Sales Management**, v. 31, n. 2, p. 141-155, 2011.

REID, M.; LUXTON, S.; MAVONDO, F. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. **Journal of advertising**, v. 34, n. 4, p. 11-23, 2005.

REINARTZ, W.; THOMAS, J. S.; KUMAR, V.. Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 63-79, 2005.

RENTZ, J. O.; SHEPERD, C. D.; TASHCHIAN, A.; DABHOLKAR, P. A.; LADD, R. T. A measure of selling skill: Scale development and validation. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 22, n. 1, p. 13-21, 2002.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

RODRIGUEZ, M.; AJJAN, H.; PETERSON, R. M. Social Media in Large Sales Forces: An Empirical Study of the Impact of Sales Process Capability and Relationship Performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 24, n. 3, p. 365-379, 2016.

SÁNCHEZ, L. M. P. Competition in the software industry: The interface between antitrust and intellectual property law. **Communications & Strategies**, n. 35, p. 45, 1999.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Critérios de Classificação de Empresas: MEI - ME - EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 03/03/2016.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudos Setoriais de Inovação – Indústria de Tecnologia da Informação e Comunicação**. Belo Horizonte, 2009.

SHIN, S.; AIKEN, D. The mediating role of marketing capability: evidence from Korean companies. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 24, n. 4, p. 658-677, 2012.

SIAHTIRI, V.; O'CASS, A.; NGO, L. V. Exploring the roles of marketing and selling capabilities in delivering critical centric performance and brand performance outcomes for B2B firms. **Journal of Strategic Marketing**, v. 22, n. 5, p. 379-395, 2014.

SISTEMA IBGE DE RECUPERAÇÃO AUTOMÁTICA - SIDRA. **Cadastro de Empresas**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/cempre/default.asp?t=1&z=t&o=12&u2=1&u3=1&u4=1&u5=1&u1=1>>. Acesso em: 28/12/2015.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 46–55, 1994a.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation, customer value, and superior performance. **Business Horizons**, v. 37, n. 2, p. 22-27, 1994b.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Strategy type and performance: The influence of sales force management. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 813-819, 2000.

SMIRNOVA, M.; NAUDÉ, P.; HENNENBERG, S. C.; MOUZAS, S.; KOUCHTCH, S. P. The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 44-53, 2011.

SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H. K. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 777–802, 2001.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistemas de Bibliotecas. **Manual de normalização de documentos científicos**. Curitiba: Editora UFPR, 2015.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. **Management science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VORHIES, D. W. An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 1, p. 3-23, 1998.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145-171, 2000.

VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 11/12, p. 1171-1202, 1999.

VORHIES, D.; MORGAN, N. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.

WANG, G.; MIAO, C. F. Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 11, p. 2374-2382, 2015.

WANG, Y.; ZENG, D.; DI BENEDETTO, A.; SONG, M. Environmental determinants of responsive and proactive market orientations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 7, p. 565-576, 2013.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Sage, 1995.

WEITZ, B. A.; BRADFORD, K. D. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 241-54, 1999.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-18, 1984.

ZOLTNERS, A. A.; SINHA, P.; LORIMER, S. E. Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 28, n. 2, p. 115-131, 2008.

APÊNDICE 1 - ESCALA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (NARVER; SLATER, 1990)

Escala de Narver e Slater (1990) sobre a orientação para o mercado. Primeiro apresenta-se a escala original e em seguida há uma tradução livre dos textos para a utilização no presente trabalho.

1) Escala Original:

MARKET ORIENTATION:

a) Customer Orientation:

1. Customer commitment.
2. Create customer value.
3. Understand customer needs.
4. Customer satisfaction objectives.
5. Measure customer satisfaction.
6. After-sales services.

b) Competitor Orientation:

1. Salespeople share competitor information.
2. Respond rapidly to competitors actions.
3. Top managers discuss competitors strategies.
4. Target opportunities for competitive advantage.

c) Interfuncional Coordination:

1. Interfunctional customer calls.
2. Information shared among functions.
3. Functional integration in strategy.
4. All functions contribute to customer value.
5. Share resources with other business units.

2) Escala Traduzida:

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO:

a) Orientação para o cliente:

1. Compromisso com o cliente.

2. Criação de valor para o cliente.
3. Entendimento das necessidades dos clientes.
4. Objetivos de satisfação do cliente.
5. Medir a satisfação do cliente.
6. Serviço de pós-venda.

b) Orientação para o concorrente:

1. Vendedores compartilham informações dos concorrentes.
2. Respondem rapidamente às ações dos concorrentes.
3. Gestores do topo discutem estratégias dos concorrentes.
4. Oportunidades do “público-alvo” para uma vantagem competitiva.

c) Coordenação Interfuncional:

1. Discussões sobre clientes entre departamentos.
2. A informação é compartilhada entre as funções.
3. Há integração funcional na estratégia.
4. Todas as áreas funcionais contribuem para a criação de valor para o cliente.
5. Os recursos são compartilhados entre as unidades de negócio.

APÊNDICE 2 - ESCALA CAPACIDADE DE VENDAS (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016)

Escala de Guenzi, Sajtós e Triolo (2016) que diz respeito a capacidade de vendas. Na sequência são apresentadas a escala original e uma posterior tradução livre dos textos para a utilização no presente trabalho (escala traduzida).

1) Escala Original:

PERSONAL SELLING CAPABILITY:

Account management:

1. Building customer relationships.
2. Maintaining customer relationships.

Salesmanship:

1. Cross/up-selling customers.
2. Delivering the right sales message.
3. Closing sales.

SALES FORCE MANAGEMENT CAPABILITIES:

Customer targeting:

1. Segmenting customers.
2. Targeting customers in the right way.
3. Selecting the appropriate selling model for each customer.

Talent management:

1. Attracting the best sales talent.
2. Quickly turning new recruits into effective salespersons.
3. Keeping the best salespeople.

Sales force structuring:

1. Determining the right size of the sales force.
2. Organizing the sales force.

2) Escala traduzida:

CAPACIDADE DE VENDAS PESSOAL:

Gestão de contas:

1. Construção de relacionamento com os clientes.
2. Manutenção do relacionamento com os clientes.

Vendedores:

1. Oferta de produtos e/ou serviços complementares ou adicionais aos produtos que estão sendo vendidos.
2. Comunicação adequada da mensagem de venda.
3. Vendedores orientados para o fechamento das vendas.

CAPACIDADE DE GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS:*Segmentação do Público-alvo:*

1. Segmentação de clientes.
2. Seleção correta de clientes nos segmentos.
3. Aplicação do modelo de vendas mais adequado para cada cliente.

Gestão de Talentos:

1. Seleção rápida de novos vendedores.
2. Retenção dos melhores vendedores na equipe.
3. Seleção dos melhores vendedores.

Estruturação da Força de Vendas:

1. Adequação do tamanho da equipe de vendas.
2. Organização da equipe de vendas.

APÊNDICE 3 - ESCALA DESEMPENHO COM CLIENTES (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; NGO; O'CASS, 2012) E DESEMPENHO FINANCEIRO (GUENZI; SAJTOS; TROILO, 2016; CRUZ-GONZÁLEZ et al., 2015)

DESEMPENHO COM CLIENTES: a escala de desempenho com clientes contém 2 indicadores da escala de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) e 3 indicadores da escala de Ngo e O'Cass (2012). Em seguida apresenta-se a escala em inglês e posterior tradução livre dos textos para a utilização no presente trabalho.

1) Escala Original:

GUENZI, SAJTOS e TROILO (2016):

CUSTOMER PERFORMANCE:

1. Customer Satisfaction.
2. Customer Loyalty.

NGO e O'CASS (2012):

CUSTOMER-RELATED PERFORMANCE:

1. Customer Satisfaction.
2. Customer Relationship.
3. Customer Attraction.
4. Customer Retention.

2) Escala Traduzida (5 indicadores):

DESEMPENHO COM CLIENTES:

1. Satisfação dos clientes.
2. Lealdade dos clientes.
3. Construção de relacionamento com clientes.
4. Atração de clientes.
5. Retenção de clientes.

DESEMPENHO FINANCEIRO: a escala de desempenho financeiro é composta por 3 indicadores da escala de Guenzi, Sajtos e Troilo (2016) e 6 indicadores da escala de Cruz-González et al., 2015. Em seguida apresenta-se a

escala em inglês e posterior tradução livre dos textos para a utilização no presente trabalho.

1) Escala Original:

GUENZI, SAJTOS e TROILO (2016):

MARKET PERFORMANCE:

1. Market Share.
2. Revenue Growth.
3. Profitability.

CRUZ-GONZÁLEZ et al., 2015:

FINANCIAL PERFORMANCE:

1. Return of Sales.
2. Growth in Profit.
3. Return on Assets.
4. Sales Growth.
5. Market Share Growth.
6. Cash Flow.

2) Escala Traduzida (9 indicadores):

DESEMPENHO FINANCEIRO:


1. Participação de Mercado.
2. Crescimento da Receita.
3. Lucratividade.
4. Retorno em Vendas.
5. Crescimento do Lucro.
6. Retorno sobre Ativos.
7. Crescimento de Vendas.
8. Crescimento da Participação de Mercado.
9. Fluxo de Caixa.

GFV 2.12) Adequação do tamanho da equipe de vendas.											
GFV 2.13) Organização da equipe de vendas.											

PARTE 3: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As perguntas a seguir referem-se ao **desempenho organizacional** de sua empresa/ unidade de negócios.

Indique como a sua empresa se encontra em relação aos seus principais concorrentes, considerando:
1 = Muito pior que os concorrentes a 10 = Muito melhor que os concorrentes

Considerando as afirmações a seguir, em relação aos principais concorrentes a empresa se encontra:	Muito Pior que os concorrentes									Muito Melhor que os concorrentes
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DCI 3.1) Satisfação dos clientes.										
DCI 3.2) Lealdade dos clientes.										
DCI 3.3) Construção de relacionamento com clientes.										
DCI 3.4) Atração de clientes.										
DCI 3.5) Retenção de clientes.										
DME 3.6) Participação de mercado.										
DME 3.7) Crescimento da receita.										
DFI 3.8) Lucratividade.										
DFI 3.9) Retorno em vendas.										
DFI 3.10) Crescimento do lucro.										
DFI 3.11) Retorno sobre ativos.										
DFI 3.12) Crescimento de vendas.										
DFI 3.13) Crescimento da participação de mercado.										
DFI 3.14) Fluxo de caixa.										

PARTE 4: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Por favor assinale a(s) alternativa(s) que melhor descrevem sua empresa:

CORG 4.1) Qual a UF que a sua empresa se localiza?

() Paraná

() Santa Catarina

- ☐ Rio Grande do Sul
- ☐ São Paulo
- ☐ Rio de Janeiro
- ☐ Outra. Qual? _____

CORG 4.2) Qual a cidade? _____

CORG 4.3) Assinale o número de funcionários de sua empresa:

- ☐ Até 9
- ☐ De 10 a 19
- ☐ De 20 a 49
- ☐ De 50 a 99
- ☐ De 100 a 499
- ☐ 500 ou mais

CORG 4.4) Há quanto tempo a sua empresa atua neste mercado?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Entre 2 e 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

CORG 4.5) Enumere de 1 a 3 de acordo com o principal foco de atuação da empresa, sendo 1 o foco principal e 3 o menos importante:

- ☐ Hardware
- ☐ Software
- ☐ Serviços

CORG 4.6) Assinale quais produtos ou serviços a sua empresa oferece:

- ☐ Fabricação de componentes eletrônicos.
- ☐ Fabricação de equipamentos de informática.
- ☐ Comércio atacadista de computadores, periféricos e suprimentos de informática.
- ☐ Comércio atacadista de componentes eletrônicos e equipamentos de telefonia e comunicação.
- ☐ Desenvolvimento de Software sob encomenda.
- ☐ Desenvolvimento e licenciamento de Software customizáveis.
- ☐ Desenvolvimento e licenciamento de Software não customizáveis.
- ☐ Consultoria em TI.
- ☐ Suporte técnico, manutenção e outros serviços em TI.
- ☐ Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet.
- ☐ Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet.
- ☐ Outras atividades. Quais? _____

CORG 4.7) Qual o número de clientes de sua empresa:

- ☐ Menos de 5
- ☐ Entre 5 e 10
- ☐ Entre 10 e 20
- ☐ Entre 20 e 30
- ☐ Mais de 30

CORG 4.8) Quais são as áreas de atuação dos principais clientes?

- ☐ Agronegócio
- ☐ Bens de Consumo
- ☐ Construção Civil
- ☐ Educação
- ☐ Financeiro
- ☐ Indústria
- ☐ Manufatura
- ☐ Têxtil
- ☐ Transportes
- ☐ Tecnologia da Informação e Comunicação

- ☐ Varejo
- ☐ Outros. Quais? _____

CORG 4.9) Para fins de controle do questionário por favor indique o nome da sua empresa. Esta informação é confidencial, no entanto é necessária para a validação do questionário:
Empresa: _____

PARTE 5: CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Por favor, assinale a alternativa que melhor descrever você ou sua função:

CRES 5.1) Quanto tempo você trabalha na empresa?

- ☐ Menos de 1 ano.
- ☐ De 1 a 2 anos.
- ☐ De 2 a 5 anos.
- ☐ De 5 a 10 anos.
- ☐ Mais de 10 anos.

CRES 5.2) Qual o seu cargo na empresa?

- ☐ Vendedor
- ☐ Gerente Comercial
- ☐ Gerente de Marketing
- ☐ Gerente TI/ Projetos/ Operações/ Sistemas/ Suporte
- ☐ Sócio/ Proprietário
- ☐ Outro. Qual? _____

CRES 5.3) Indique o quanto você está envolvido com atividades de VENDAS na empresa:

- ☐ Não estou envolvido
- ☐ Estou pouco envolvido
- ☐ Estou envolvido
- ☐ Estou muito envolvido

CRES 5.4) Indique o quanto você está envolvido com atividades de MARKETING na empresa:

- ☐ Não estou envolvido
- ☐ Estou pouco envolvido
- ☐ Estou envolvido
- ☐ Estou muito envolvido

CRES 5.5) Gostaríamos de compartilhar os resultados dessa pesquisa com todos os respondentes. Caso deseje receber estes resultados, por favor, informe um endereço de e-mail para que possamos enviar o relatório final a partir de Março/2017:

E-mail: _____

APÊNDICE 5 – QUESTIONÁRIO – VERSÃO FINAL

QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma **Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração** da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Sua participação é essencial para a compreensão das atividades da área de marketing e vendas da sua empresa.

Todas as respostas são confidenciais e os dados serão avaliados conjuntamente sem a identificação dos respondentes.

O questionário é composto por 5 partes e leva aproximadamente 10 minutos para responder as questões.

Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a). Caso contrário, considere a empresa toda.

PARTE 1: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Por favor assinale a(s) alternativa(s) que melhor descrevem sua empresa:

CORG 1.1) Qual a UF que a sua empresa se localiza?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Paraná | <input type="checkbox"/> São Paulo |
| <input type="checkbox"/> Santa Catarina | <input type="checkbox"/> Rio de Janeiro |
| <input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul | <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____ |

CORG 1.2) Qual a cidade? _____

CORG 1.3) Assinale o número de funcionários de sua empresa:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Até 9 | <input type="checkbox"/> De 50 a 99 |
| <input type="checkbox"/> De 10 a 19 | <input type="checkbox"/> De 100 a 499 |
| <input type="checkbox"/> De 20 a 49 | <input type="checkbox"/> 500 ou mais |

CORG 1.4) Há quanto tempo a sua empresa atua neste mercado?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos |
| <input type="checkbox"/> Entre 2 e 5 anos | |

CORG 1.5) Assinale o(s) foco(s) principal(is) de atuação da empresa:

- ☐ Hardware
☐ Software
☐ Serviços

CORG 1.6) Assinale quais produtos ou serviços a sua empresa oferece:

- ☐ Fabricação de componentes eletrônicos.
☐ Fabricação de equipamentos de informática.
☐ Comércio atacadista de computadores, periféricos e suprimentos de informática.
☐ Comércio atacadista de componentes eletrônicos e equipamentos de telefonia e comunicação.
☐ Desenvolvimento de Software sob encomenda.
☐ Desenvolvimento e licenciamento de Software customizáveis.
☐ Desenvolvimento e licenciamento de Software não customizáveis.
☐ Licenciamento e implementação de Software.
☐ Consultoria em TI.
☐ Suporte técnico, manutenção e outros serviços em TI.
☐ Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet.
☐ Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na internet.
☐ Outras atividades. Quais? _____

[illegible]